



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social - Publicidade e Propaganda

Guia de comunicação interna para equipes remotas

Ana Luiza Sobreira Padilha de Oliveira

Brasília, 14 de Dezembro de 2020
Ana Luiza Sobreira Padilha de Oliveira

Guia de comunicação interna para equipes remotas

Produto apresentado à Universidade de Brasília como requisito parcial
à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com
habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof.a. Dr.a. Gabriela Pereira de Freitas

Brasília
2020

"Guia de comunicação interna para equipes remotas"

Ana Luiza Sobreira Padilha de Oliveira

Projeto aprovado em ____/____/____ para obtenção do grau de Bacharel em
Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Gabriela Pereira de Freitas

Membro: Suzana Guedes

Membro: Célia Matsunaga

Suplente: Felipe Polydoro

RESUMO

O trabalho remoto é uma modalidade que vem crescendo nos últimos anos, juntamente com o avanços das tecnologias de informação e comunicação. A modalidade que já era utilizada por diversas equipes agora virou a realidade de um grande número de empresas devido a pandemia do Covid-19, que forçou os trabalhadores a adotarem o isolamento social como uma das formas de prevenção da doença. A modalidade remota possui particularidades que não estão presentes no trabalho tradicional, e uma delas é a comunicação interna da equipe acontecendo de forma remota e muitas vezes assíncrona, e essa transição pode gerar uma série de dificuldades. Este trabalho propõe criar o produto "Guia de Comunicação Interna para Equipes Remotas", por meio do processo de *Design Thinking*, com o objetivo de auxiliar trabalhadores remotos, desde os que estão passando por essa transição no momento, até os mais experientes, a melhorar a comunicação interna de suas equipes.

Palavras-chave: trabalho remoto, Covid-19, comunicação interna, Comunicação Organizacional, guia de comunicação, *design thinking*.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

JUSTIFICATIVA

OBJETIVOS

- 3.1. Objetivo Geral
- 3.2. Objetivos Específicos

REFERENCIAL TEÓRICO

- 4.1. Comunicação Organizacional
- 4.2. Trabalho Remoto

METODOLOGIA

- 5.1. O memorial
- 5.2. O produto
 - 5.2.1. Double Diamond como processo de design thinking
 - 5.2.2. Double Diamond aplicado ao desenvolvimento do guia
- 5.3. O desenvolvimento do guia
 - 5.3.1. Definição de escopo
 - 5.3.2. Curadoria de conteúdo
 - 5.3.3. Arquitetura da informação do guia
 - 5.3.3.1. Divisão e nomeamento de seções
 - 5.3.4. Wireframes
 - 5.3.5. Projeto gráfico
 - 5.3.5.1 Identidade Visual
- 5.4. Experiência do usuário do guia

CONSIDERAÇÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA

SITES CONSULTADOS

1. INTRODUÇÃO

A sociedade está constantemente passando por grandes transformações em todos os seus âmbitos e forças como a tecnologia são capazes de acelerar essas transformações. O que antes demorava alguns anos para se alterar e consolidar, atualmente é capaz de mudar em um curto período de tempo e se tornar comum, por mais que há pouco tempo não existisse.

Percebemos essas mudanças principalmente no comportamento das pessoas, nas crenças e nas ações que moldam o cotidiano. O uso contínuo do celular, o costume de pedir comida por aplicativos e o hábito de tirar fotos com a intenção de postá-las no Instagram são apenas alguns exemplos de costumes vistos como regra atualmente. Mas ao analisar o tempo de construção da sociedade como conhecemos hoje, esses costumes surgiram há pouquíssimo tempo e já estão consolidados.

Assim como os costumes citados anteriormente, as relações entre os indivíduos e o trabalho também têm sofrido diversas mudanças com o passar do tempo, e com a influência da tecnologia, essas relações têm sofrido transformações drásticas nos últimos anos. Há pouco mais de 20 anos a popularização da internet possibilitou a existência do trabalho remoto, e nos últimos 10 anos essa modalidade de trabalho cresceu exponencialmente.

Particularmente nas últimas décadas a sociedade contemporânea vem presenciando profundas transformações, tanto nas formas de materialidade quanto na esfera da subjetividade, dadas as complexas relações entre essas formas de ser e existir da sociabilidade humana. A crise experimentada pelo capital, bem como suas respostas, das quais o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível são expressão, têm acarretado, entre tantas consequências, profundas mutações no interior do mundo do trabalho. (ANTUNES, 2009, p. 17)

O trabalho remoto tem ganhado espaço nos últimos anos, principalmente pela facilidade que a inovação tecnológica nos proporciona para aplicar essa forma de trabalho. A popularização da internet e o valor mais acessível de dispositivos móveis e computadores são alguns dos fatores fundamentais para que o trabalho remoto ganhe cada vez mais notoriedade e espaço em relação ao trabalho considerado tradicional.

Trabalho e vida pessoal estão fortemente entrelaçados e um influencia o outro. Os anseios por determinar os horários que serão dedicados a cada um, a busca por maior autonomia profissional e na vida pessoal, experimentos de

diferentes possíveis locais de trabalho e também de estilos de vida parecem evidenciar um excesso de restrições na liberdade individual impostas pelos padrões trabalhistas convencionais. (MATOS, 2016, p. 2)

Além da expansão da modalidade do trabalho remoto por diversos motivos citados, no ano de 2020 essa forma de trabalho ganhou ainda mais força devido a pandemia do Covid-19, que se tornou uma ameaça para a sociedade durante o ano. Como uma das recomendações para passar por esse momento é permanecer em casa, respeitando o isolamento social, o *home office* se tornou uma das principais formas de atuação profissional.

É importante lembrar que trabalho remoto e *home office* não necessariamente são a mesma coisa, uma vez que o primeiro consiste em uma forma de trabalho que pode ser realizado à distância, sem a determinação de um local específico, enquanto o segundo consiste também em um trabalho realizado à distância, mas que necessariamente é realizado dentro da casa do trabalhador. É necessário entender essa diferença já que enquanto no trabalho remoto o trabalhador pode trabalhar de onde se sentir mais confortável, um café ou coworking, por exemplo, no *home office* o trabalhador deve ficar em casa, muitas vezes sem um contato social com outras pessoas, o que pode gerar vários desafios, principalmente psicológicos.

Sendo assim, o trabalho remoto, que já estava ganhando espaço no mercado de trabalho, em um curto intervalo de tempo se tornou a realidade de muitas pessoas. Os trabalhadores que prestam serviços à empresas consideradas tradicionais foram obrigados a se adaptar a essa nova modalidade, e esse fenômeno deixou em evidência alguns pontos positivos da modalidade, como a flexibilidade, mas também evidenciou alguns desafios que ainda estão no processo de serem resolvidos, como por exemplo as nuances da rotina de uma equipe remota.

A rotina do trabalho remoto possui vários desafios por si só, tendo em vista que a equipe não está reunida fisicamente para lidar com as questões que surgem ao longo do dia. Por isso é de extrema importância que a comunicação da equipe funcione com menos ruídos o possível de forma remota, pois assim, os trabalhadores possuem a ferramenta e a base necessária para criar soluções em conjunto para os desafios que surgem ao longo da jornada de trabalho.

Esse trabalho acadêmico se propõe a analisar a comunicação das equipes remotas e criar o Guia de Comunicação Interna para Equipes Remotas, uma possível solução para esse desafio que está tão latente no momento, uma vez que os trabalhadores se vêem obrigados a

adotar a modalidade do trabalho remoto, e nesse caso o *home office*, sem que houvesse uma preparação prévia para essa transição tão considerável na relação entre o indivíduo e o trabalho. Sendo assim, o problema de pesquisa que guia a investigação realizada por esse trabalho é: Como deve ser a comunicação interna de uma equipe remota para que ela aconteça de forma fluida e sem ruídos?

2. JUSTIFICATIVA

O trabalho remoto tem crescido exponencialmente nos últimos anos, e a pandemia do Covid-19 deu ainda mais vazão para esse crescimento. Segundo a pesquisa anual realizada pelo *FlexJobs* em parceria com o *Global Workplace Analytics*¹, publicada em 13 de fevereiro de 2020, o trabalho remoto cresceu 44% nos últimos 5 anos, 91% nos últimos 10 anos e 159% nos últimos 12 anos. Isso é, em comparação com 2008, existem 159% mais oportunidades de se trabalhar remotamente.

Mesmo antes da pandemia começar, já era possível perceber que o modelo de trabalho remoto estava ganhando cada vez mais espaço e adeptos. Segundo a pesquisa *State of Remote Work 2019*², realizada pela *Buffer* em parceria com *Doist*, *Hubstaff*, *Remote-How*, *RemoteYear*, *Trello*, *Workfrom*, e *We Work Remotely* – empresas de tecnologia voltadas para auxiliar o trabalhador remoto de diversas formas, como organização de tarefas, contagem de tempo de trabalho, colaboração online, busca por empregos, entre outros – 99% dos entrevistados afirmaram que gostariam de trabalhar remotamente pelo menos por algum tempo durante suas carreiras. As estatísticas desta pesquisa mostram que o trabalho remoto não é apenas uma fase, e que deve sim se tornar um modelo de trabalho muito comum.

Com o avanço do Covid-19, o número de empresas que adotaram o trabalho remoto cresceu ainda mais. Segundo o estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA)³ que coletou, em abril de 2020, dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil, 46% dessas empresas adotaram o *home office* durante a pandemia. E

¹ Disponível em: < <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/> > Acessado em: 01/12/2020

² Disponível em: < <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019> > Acessado em: 01/12/2020

³ Melo, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. 2020. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia> > Acessado em: 01/12/2020

apesar das dificuldades enfrentadas, algumas empresas estão considerando manter o modelo remoto parcialmente mesmo depois que a crise do Covid-19 passar.

Apesar das dificuldades, 50% das empresas disseram que a experiência com o teletrabalho superou as expectativas e 44% afirmam que o resultado ficou dentro do esperado. No entanto, pouco mais de um terço (36%) disse que não pretende manter o trabalho a distância após o fim da pandemia. Um percentual semelhante (34%) tem a intenção de continuar com o teletrabalho para até 25% do quadro. O restante (29%) quer manter o home office para pelo menos 50% do quadro ou até todos os funcionários. (MELLO, Daniel. 2020)

Apesar da alta adesão ao modelo remoto de trabalho, muitas empresas ainda estão enfrentando dificuldades em relação a esse modelo de trabalho. Ainda segundo a pesquisa do FIA, 67% das empresas relataram dificuldades na adoção do sistema remoto. Entre os obstáculos apontados, a familiaridade com as ferramentas de comunicação apareceu em 34% das entrevistas, assim como o acesso aos ambientes virtuais.

Muitos desses obstáculos podem ter se dado pela transição abrupta para o modelo de trabalho remoto, uma vez que as empresas precisaram adotar esse modelo rapidamente, sem o devido tempo para preparação da equipe. A apresentação de ferramentas e a criação de novos acordos da equipe aconteceram remotamente, de forma simultânea à adoção da rotina do trabalho remoto dos colaboradores.

A pesquisa *State of Remote Work 2020*⁴, realizada pela *Buffer* em parceria com a *AngelList*, aborda quais são as maiores dificuldades dos trabalhadores remotos, e segundo a pesquisa 20% dos entrevistados têm dificuldade com colaboração e comunicação, 20% se sentem solitários, 18% não conseguem se desconectar, 12% se sentem distraídos em casa, 10% têm dificuldades por estar em fuso horários diferentes dos colegas de equipe, 7% têm dificuldade de se manter motivado, 5% têm dificuldade de tirar férias, 3% têm dificuldade de encontrar uma Wi-Fi confiável e 5% apontaram outras dificuldades.

A pesquisa realizada pela *Buffer* mostra que apesar do modelo remoto de trabalho estar crescendo, a comunicação da equipe, que é uma ferramenta básica para o bom funcionamento de qualquer empresa, ainda é uma das dificuldades mais apontadas pelos trabalhadores remotos. Quando se trabalha remotamente é necessário repensar a comunicação,

⁴ Disponível em: < <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020> > Acessado em: 01/12/2020

umas vez que ela vai acontecer inteiramente de forma digital, e não mais de forma mista, ou seja, em parte digital e em parte pessoalmente entre os colaboradores.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo principal criar um guia de comunicação para equipes remotas que possa ser adotado pelos gestores e trabalhadores remotos. O intuito do guia é propor possíveis soluções para auxiliar trabalhadores remotos a resolverem problemas relacionados à comunicação da equipe, tendo em vista que cada empresa possui um perfil diferente, então o guia deve servir apenas como base para auxiliar que cada empresa crie os seus próprios acordos e rotinas de comunicação interna remota.

3.2. Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo geral, foram traçados objetivos específicos, afim de analisar tópicos relevantes para a criação do produto proposto.

- Entender o fluxo de comunicação no trabalho remoto

Entender as nuances da comunicação realizada de forma remota entre a equipe, que a comunicação no trabalho tradicional não possui.

- Observar boas práticas que facilitam a comunicação

Analisar práticas que facilitam a comunicação remota, tendo em vista que os colaboradores não se encontram pessoalmente, sendo assim necessário a reformulação da forma que a comunicação é realizada.

- Refletir sobre as práticas e sentidos do trabalho no mundo pós-pandemia

Além de auxiliar as empresas nesse momento de crise, entender quais práticas e sentidos trabalho pode obter no mundo pós-pandemia, uma vez que o modelo de trabalho remoto foi amplamente testado, e está obtendo em parte bons resultados.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao pensar sobre a comunicação interna de equipes remotas é necessário fazer uma análise por meio de duas lentes sobre o tema. A primeira lente é a da Comunicação Organizacional, disciplina que se propõe a estudar a comunicação interna de uma organização. A segunda lente trata do trabalho remoto, que apesar de possuir algumas semelhanças com o modelo de trabalho considerado tradicional, possui características próprias que são dignas de observação.

4.1. Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional, segundo Margarida Kunsch (2003, p. 149) é “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Sendo assim, essa disciplina traz um olhar próprio sobre os fenômenos de comunicação dentro de uma organização.

Para entender amplamente esse conceito, é necessário compreender a evolução da estrutura e das modalidades de organizações para além do âmbito empresarial. Somente dessa maneira é possível avaliar como a comunicação se dá nesses novos espaços que estão surgindo. Podemos entender uma organização qualquer grupo de indivíduos que se relacionam entre si e outros, com a finalidade de atingir um objetivo em comum. Uma empresa é uma organização, assim como associações, clubes, escolas, comunidades e assim por diante.

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros,

mercadológicos, científicos tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. (NASSAR, 2009. p. 62)

Para a sobrevivência de qualquer organização é necessário que haja a comunicação entre todos os envolvidos para que o trabalho desenvolvido avance para o objetivo desejado. Robert Edward Freeman (2010) desenvolveu o conceito de *stakeholders* que é usado para denominar os diversos colaboradores de uma organização. *Stakeholders* envolve não só os funcionários da organização, mas também os acionistas, investidores, fornecedores, clientes, profissionais de imprensa, sociedade, entre outros. Quando se olha para os *stakeholders* é necessário analisar todos os pontos de contato da empresa com fatores externos, e a comunicação entre todas as partes se faz essencial para manter o alinhamento geral.

Quando se fala em comunicação é necessário compreender esse fenômeno não apenas como um ato de transmitir informação, mas sim todo o processo de construção da mensagem, com contexto, localizada em um determinado tempo, com um objetivo a ser cumprido, além do canal em que a mensagem vai ser enviada, e, um dos fatores mais determinantes, quem vai receber a mensagem. Caso uma mensagem seja incompleta ou incompreensível por seu receptor, isso é, quando a mensagem não provê todas as informações necessárias para o receptor, deve-se considerar que a comunicação falhou com seu propósito.

Por isso é tão necessário dar à comunicação de uma organização sua devida importância. Uma comunicação falha é capaz de criar problemas que podem destruir uma organização, seja pela falta de alinhamento entre todos os stakeholders, seja pela desmotivação dos participantes da organização. A comunicação deve ser precisa, explícita, humana e motivadora para ações que aproximem a organização de seus objetivos.

Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso, as organizações se transformam em ambientes áspers e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas se expandem nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, solidários, humanizados. (REGO, 2009. p. 13)

Para Rego (1986, p. 9) a “comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas”. Seguindo a mesma perspectiva, Iasbeck (2009) afirma que a comunicação possui um papel estratégico e que é necessário

atenção dos responsáveis pela gestão estratégica das organizações, para que ela não seja negligenciada.

4.2. Trabalho Remoto

O trabalho ocupa uma parte muito significativa da vida de um indivíduo. Antigamente o trabalho era exclusivamente destinado à plantação de alimentos, extração de matéria prima e produção de bens. Com o avanço da tecnologia foi possível abrir o campo do trabalho para áreas mais criativas, como a escrita e a criação de novos bens de consumo, uma vez que as máquinas começaram a realizar o trabalho mais pesado e assim a sociedade foi capaz de avançar para trabalhos mais intelectuais.

O que antes era restrito à sobrevivência, com o passar do tempo se tornou possível investir mais tempo na realização de atividades que tornam a vida do ser humano mais confortável e tranquila. E como essa evolução não tem um ponto final de chegada, as formas de trabalho e seus produtos continuam evoluindo junto com a sociedade e tecnologia.

Atualmente ainda existem trabalhos voltados para a sobrevivência da sociedade, mas além disso, existe uma grande força de trabalho com o intuito de automatizar processos, o que além de deixar os processos existentes mais ágeis, abrem espaço e tempo para que o ser humano se dedique cada vez mais ao trabalho intelectual. Esse tipo de trabalho abre um novo leque de oportunidades para onde a sociedade pode caminhar.

Ao comparar o trabalho realizado antigamente com o trabalho que é realizado hoje é possível perceber que o esforço manual envolvido decaiu bastante, enquanto o esforço intelectual segue crescendo. Além disso, outra mudança notável é a carga horária dos trabalhos. Enquanto no trabalho industrial, em que já existia um certo nível de automatização, a carga horária dos trabalhadores ia de 12 à 14 horas por dia, atualmente essa carga horária varia entre 6 e 8 horas por dia.

Apesar da carga horária e do esforço físico envolvido no trabalho terem diminuído, os trabalhadores se sentem cada vez mais cansados e insatisfeitos com o trabalho que realizam. Muitas pessoas sentem que passam sua vida inteira trabalhando para poder pagar as contas, e mesmo tendo mais tempo livre, os trabalhadores atualmente acreditam que o tempo que resta no dia além do trabalho não é o suficiente para viver plenamente e realizar tudo que almejam.

Apesar do trabalho tradicional ocupar, em média, apenas um terço do dia do indivíduo, é possível perceber o grande peso que é atribuído à ele. Muitas pessoas sentem que não têm tempo para fazer suas coisas pois passam o dia trabalhando. Para muitos a rotina normal é acordar, tomar café da manhã e ir trabalhar, tirar uma ou duas horas de almoço, voltar para o trabalho e sair do escritório no fim da tarde. Ao final do dia o indivíduo está cansado e ainda precisa resolver algumas coisas ao chegar em casa, dividindo o restante do seu tempo em lazer, realizar as tarefas de casa e jantar. Sendo assim, apesar de passar apenas oito horas trabalhando, é compreensível que os indivíduos sintam que apenas trabalham durante o dia todo. (Padilha, 2019. p. 2)

A partir desse desconforto, o ser humano procura cada vez mais alternativas no modelo de trabalho, sem que se negue totalmente o trabalho, porque ele é importante não só para a manutenção da vida, mas também porque o trabalho criativo traz consigo um prazer e autonomia para o ser humano. Atualmente é possível afirmar que a sociedade está em busca de encontrar um equilíbrio entre tempo produtivo e tempo de lazer, para que a vida não se torne apenas trabalho, mas também aproveitamento do que a realidade atual tem para oferecer.

O trabalho é um fator de extrema importância na construção de um indivíduo como um ser social. Se entende aqui por trabalho o ato de investir energia e tempo em uma determinada ação com um objetivo a ser alcançado. Ele pode ou não ser remunerado e põe em evidência a capacidade e autonomia humana. O ato de produzir é capaz de transformar a realidade humana, trazendo um senso de realização e satisfação para o trabalhador.

A natureza humana é também metamorfoseada a partir do processo laborativo, dada a existência de uma posição teleológica e de uma realização prática. Nas palavras de Lukács: “a questão central das transformações no interior do homem consiste em atingir um controle consciente sobre si mesmo. Não somente o fim existe na consciência antes da realização material; essa estrutura dinâmica do trabalho também se estende a cada movimento individual. O homem que trabalha deve planejar cada momento com antecedência e permanentemente conferir a realização de seus planos, crítica e conscientemente, se pretende obter no seu trabalho um resultado concreto o melhor possível. Esse domínio do corpo humano pela consciência, que afeta uma parte da esfera da sua consciência, isto é, dos hábitos, instintos, emoções etc., é um requisito básico até no trabalho mais primitivo, e deve dar uma marca decisiva da representação que o homem forma de si mesmo”. (ANTUNES, 2009. p. 142)

O ato de trabalhar tem se modificado com o passar dos anos pelos diversos motivos apontados acima, e em conjunto com o avanço tecnológico foi possível criar o que conhecemos hoje como trabalho remoto. Uma modalidade que não abandona o processo produtivo, e também traz mais liberdade e flexibilidade para a vida do indivíduo. Com essa mudança, o trabalhador é, teoricamente, capaz de administrar o seu tempo como é melhor para si e dessa forma é capaz de aproveitar melhor as diversas oportunidades que se dão ao longo da vida.

Com isso entramos em outro ponto que entendo crucial: uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com tempo (verdadeiramente) livre. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Em alguma medida, a esfera fora do trabalho estará maculada pela desefetivação que se dá no interior da vida laborativa (ANTUNES, 1995, p. 86).

Ainda não é possível perceber uma total mudança na perspectiva dos trabalhadores remotos, pois ainda não se alcançou o real equilíbrio entre trabalho e lazer. Um dos grandes problemas apontados pelos trabalhadores remotos, segundo a pesquisa *State of Remote Work 2020*⁵ é a capacidade de desconexão do trabalho, uma vez que na modalidade remota, não existe uma delimitação do espaço físico do trabalho, então fica à cargo do trabalhador definir os horário de início e fim do trabalho de cada dia.

Apesar da maior flexibilidade de horários, o trabalhador remoto sofre, ainda mais que o trabalhador tradicional, uma pressão produtiva de seu trabalho, uma vez que não é mais contabilizado o tempo que ele passa no local de trabalho, mas sim o tempo de fato produtivo que lhe é dedicado. Além disso, uma vez que não existe mais o limite de espaço e tempo de trabalho, o trabalhador remoto pode ser acionado e produzir a qualquer momento do dia, então muitas vezes eles acabam se sobrecarregando para cumprir demandas.

Jonathan Crary (2016) aponta duras críticas à sociedade atual que vive em um tempo 24/7, isto é, um tempo sempre conectado, sem descanso, em que as fragilidades humanas são vistas como fraquezas diante da capacidade tecnológica. O ser humano é constantemente comparado com a máquina, se tornando apenas um ser produtivo, cujo o propósito é aumentar

⁵ Disponível em: < <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020> >Acessado em: 01/12/2020

cada vez sua velocidade e capacidade para assim ser capaz de realizar mais com menos tempo, tornando os negócios mais lucrativos.

O tempo 24/7 é um tempo de indiferença, ao qual a fragilidade da vida humana é cada vez mais inadequada, e onde o sono não é necessário nem inevitável. Em relação ao trabalho, torna plausível, até normal, a ideia de trabalho sem pausa, sem limites. (...) Como slogan publicitário, institui a disponibilidade absoluta – e, portanto, um estado de necessidade ininterruptas, sempre encorajadas e nunca aplacadas. (CRARY, 2016, p. 19)

A modalidade de trabalho remoto ainda é muito recente se comparado à história da evolução do trabalho, e provavelmente ainda passará por muitas modificações. Toda evolução traz consigo uma idealização de como os processos poderiam funcionar e os problemas de aplicar esse processo na vida das pessoas. É possível, e provável, que o trabalho caminhe de fato para um equilíbrio com a vida pessoal, mas ainda é necessário estabelecer limites, agora invisíveis, para que não adote a ideia de trabalho produtivo nos termos de 24/7.

A comunicação interna de uma empresa é essencial para o seu bom funcionamento, e essa comunicação realizada de forma remota ainda apresenta alguns desafios para os trabalhadores. No trabalho tradicional, por estarem habituadas a ter os colegas de trabalho ao seu lado, as equipes não sentem a necessidade de estruturar uma boa comunicação interna, uma vez que no presencial é possível ir até a pessoa para pedir uma informação. Já na modalidade remota, essa comunicação precisa ser bem estruturada, pois os colaboradores não estão mais juntos no espaço físico e as informações precisam estar dispostas e de fácil acesso.

5. METODOLOGIA

5.1. O memorial

Para o embasamento teórico deste memorial foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto de Comunicação Organizacional, trabalho e tecnologia. Com o intuito de entender melhor esses conceitos, para assim poder desenvolver um produto de qualidade do ponto de vista acadêmico, foram pesquisados autores renomados em cada campo. Dessa forma, foi possível criar uma base teórica sólida sobre os assuntos abordados.

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões. (STUMPF, 2006, p. 51)

No campo da Comunicação Organizacional foram analisados textos dos autores Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato do Rego e Luiz Carlos Iasbeck. Todos os autores possuem uma longa pesquisa na área e são capazes de discorrer com propriedade sobre as áreas que compõem a disciplina. Dessa forma foi possível compreender o que a visão única que a Comunicação Organizacional traz sobre a comunicação dentro de organizações.

No campo do trabalho, a principal referência foi o autor Ricardo Antunes que em seu livro "Os Sentidos do trabalho" traça uma trajetória ao longo do tempo sobre a evolução do ato de trabalhar e todos os sentidos psicológicos que esse ato traz consigo. Através da leitura da obra foi possível compreender como o trabalho vem sofrendo modificações em seu sentido e de que forma é possível a criação de novos modelos de trabalho com o intuito de sanar uma necessidade humana.

No campo da tecnologia foi necessário fazer um recorte na pesquisa bibliográfica para abordar de que forma a tecnologia e trabalho se relacionam. Nesse sentido, foi utilizado a visão do autor Jonathan Crary, que traz um argumento crítico quanto à forma que a tecnologia aplicada ao trabalho tem trazido malefícios à saúde humana, e a visão dos autores David Heinemeier Hansson e Jason Fried, que trazem uma visão otimista acerca do trabalho remoto.

Os autores citados foram a principal base para a criação da base teórica deste trabalho, mas outros autores como Domenico De Masi e Alain Ehrenberg foram consultados para a criação de um panorama geral sobre o assunto, também para a construção de um viés crítico dessa cultura na sociedade da performance em que vivemos. Além disso, foram consultados sites e pesquisas que trazem informações muito relevantes para o entendimento em dados acerca do assunto.

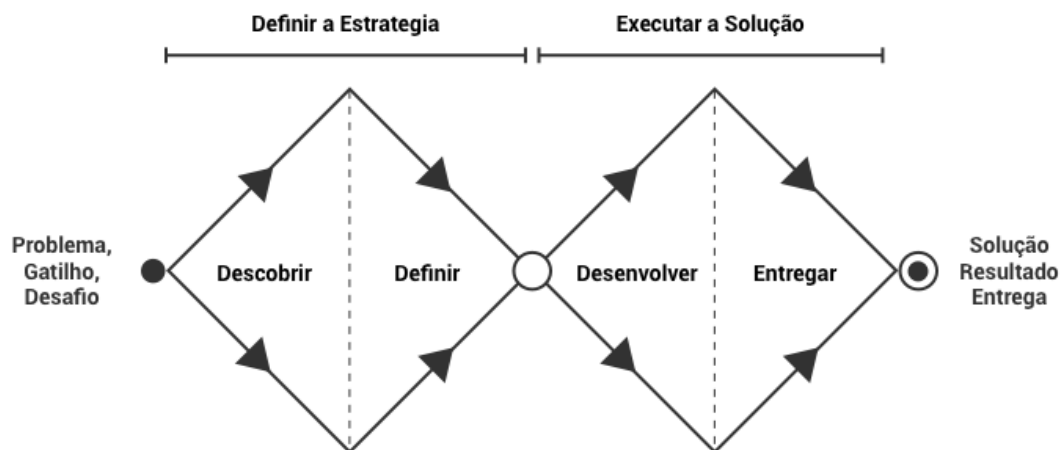
5.2. O produto

Para a criação do guia foi utilizado um processo de *design thinking* conhecido como *Double Diamond* (que abordaremos adiante), com o intuito de melhor compreender o assunto abordado para criar um guia que fosse de fato útil para seus consumidores. Com esse método foi possível desenvolver o problema até encontrar uma solução viável e relevante para os trabalhadores remotos.

5.2.1. Double Diamond como processo de design thinking

O processo de design do guia foi baseado no processo conhecido como *Double Diamond*, metodologia criada pelo *British Design Council*. O método *Double Diamond* consiste em quatro etapas, com três pontos chave e quatro fases, e possui esse nome por sua semelhança visual com dois diamantes, um ao lado do outro.

FIGURA 1. As quatro etapas do Double Diamond



Fonte: Blog Vida de Produto⁶

A primeira etapa do método, o descobrimento, começa em um ponto chave que são os problemas relacionados à uma determinada questão. Depois de compreender os possíveis problemas, vem a fase de pesquisa, onde se expande o conhecimento acerca dos problemas,

⁶ Disponível em: < <https://vidadeproduto.com.br/double-diamond/> >Acessado em: 01/12/2020

com o intuito de melhor entendimento do panorama geral dos problemas apresentados. Nessa primeira parte do diamante, o objetivo é investigar o problema que foi apresentado. Vários os problemas que irão surgir e o trabalho consiste na exploração e geração de suposições.

A segunda etapa, a definição, consiste na fase de *insights* sobre a pesquisa realizada na etapa anterior. Enquanto na fase de pesquisa o intuito é expandir o conhecimento, na fase de insights o intuito é afunilar as ideias obtidas com o objetivo de determinar um problema específico, o segundo ponto chave, que vai ser trabalho. Quando se propõe resolver apenas um problema a chance de sucesso são maiores do que quando se tenta resolver vários ao mesmo tempo, por isso o método sugere o afunilamento das ideias até chegar a um ponto a ser trabalhado. Nessa fase é necessário definir, entre os problemas encontrados, qual deles terá maior impacto sobre o usuário ao ser solucionado.

A terceira etapa, o desenvolvimento, começa na fase de ideação, em que são feitos rascunhos de possíveis soluções para o problema selecionado. Novamente há uma expansão de ideias com o intuito de testar várias possibilidades de resolução do problema, possibilitando assim propor soluções mais criativas, que não necessariamente seguem um padrão já existente. Dessa forma, com o problema específico definido, é o momento de explorar ideias de soluções para o problema selecionado, semelhante ao que aconteceu na primeira fase, do primeiro diamante.

Na quarta e última etapa, a entrega, consiste na fase de prototipação com o intuito de chegar no último ponto chave, que é a solução específica para o problema selecionado. Há o afunilamento dos rascunhos desenvolvidos, e a escolha de uma solução que melhor resolva o problema em questão. É o momento de começar a desenvolver a solução que foi escolhida por melhor atender à necessidade do problema para os usuários. Dessa forma, protótipos de baixa fidelidade, com o mínimo de recursos possíveis são desenvolvidos, com o objetivo de validar, de forma mais rápida, a viabilidade daquela solução.

5.2.2. Double Diamond aplicado ao desenvolvimento do guia

Na etapa do descobrimento foi realizada uma pesquisa acerca dos problemas enfrentados por trabalhadores remotos e por empresas que estão passando por essa transição

devido à pandemia do Covid-19. Foram consultados pesquisas⁷ disponíveis na internet com entrevistados variados, desde de trabalhadores mais experientes no modelo remoto de trabalho, até os que estão passando pela transição nesse momento.

Na etapa de definição foram analisados os problemas descobertos e definido o problema de comunicação de equipes remotas como um dos principais problemas a serem trabalhados. Ao analisar os gráficos (Anexo A, figuras 1, 2, 3 e 4) é possível concluir que a comunicação interna ainda é um problema que aparece constantemente, em uma quantidade expressiva, entre os entrevistados. Além disso, a comunicação remota é uma das principais questões tratadas pelos autores Jason Fried e David Hansson no livro "Remote: Office not required", muito utilizado por diversos trabalhadores remotos. Vários dos problemas descobertos são muito relevantes, mas como a comunicação organizacional é fundamental para o bom andamento da empresa, o problema de comunicação foi selecionado, pois ele, uma vez resolvido, é um catalisador para a resolução de outros problemas da empresa.

Na etapa de desenvolvimento foi realizada uma avaliação de possíveis formatos de criação do guia, a definição do escopo, a curadoria do conteúdo, a arquitetura das informações, os wireframes e o projeto gráfico, que serão detalhados a seguir.

Na etapa de entrega foi desenvolvido o protótipo final do guia com base em todo o material coletado e criado na etapa de desenvolvimento, juntamente com as boas práticas de experiência do usuário, que também será apresentado a seguir.

5.3. O desenvolvimento do guia

A etapa de desenvolvimento foi dividida para contemplar as diversas partes que compõem a criação de um guia, e essas partes são: definição de escopo, curadoria de conteúdo, arquitetura da informação, wireframes e projeto gráfico.

⁷As pesquisas consultadas foram as State of Remote Work 2019, disponível em < <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019> >, State of Remote Work 2020, disponível em < <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020> >, The Remote Work Report by GitLab: The Future of Work is Remote, disponível em < <https://page.gitlab.com/rs/194-VVC-221/images/the-remote-work-report-by-gitlab.pdf> > e Report: Remote work in the age of Covid-19 disponível em < <https://slack.com/intl/pt-br/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus> >.

5.3.1. Definição de escopo

A comunicação interna de uma empresa é um conjunto de vários pontos de contato entre os colaboradores. Com o objetivo de abarcar esses pontos de contato foi necessário fazer um mapa de interações (Apêndice A, figura 1 e 2) na tentativa de entender onde a comunicação está presente. A partir do mapa de interações foi possível compreender como agrupar as informações colhidas, de forma a guiar o leitor do guia de áreas mais amplas até as especificidades de um ponto de contato.

5.3.2. Curadoria de conteúdo

Para a criação do material do guia foi feito uma curadoria do material disponibilizado pelo projeto *Officeless*⁸, que auxilia empresas a passarem pela transição para o trabalho remoto, criando, juntamente com a organização, uma cultura que preserva a identidade da empresa em questão e adapta processos e crenças para o bom funcionamento do trabalho remoto.

Foram analisados *podcast*, *lives*, *vídeos*, *posts* do *Instagram* e *e-books* produzidos pela equipe do *Officeless*, com o cuidado de criar um recorte nos conteúdos que tratam da comunicação de equipes remotas, uma vez que o objetivo deste trabalho é auxiliar especificamente na comunicação interna de equipes remotas.

Além disso, foi analisado o conteúdo do livro "Remote: Office Not Required" que possui diversas dicas acerca do trabalho remoto que podem ser muito úteis para empresas que ainda não possuem um processo de comunicação bem definido. Novamente foi feito o recorte para assuntos relacionados à comunicação, uma vez que o livro aborda diversos desafios e soluções presentes no trabalho remoto.

Por último, foi analisado o "*The Basecamp Guide to Internal Communication*"⁹, o guia de comunicação interna de uma das maiores empresas de tecnologia voltada para equipes remotas, o *Basecamp*. O guia traz alguns pontos importantes, que também são citados nas outras duas fontes, e serviu como inspiração para a arquitetura da informação.

⁸ Disponível em: < <https://www.officeless.cc> >Acessado em: 01/12/2020

⁹ Disponível em: < <https://basecamp.com/guides/how-we-communicate> >Acessado em: 01/12/2020

5.3.3. Arquitetura da informação do guia

Após a curadoria do material e do processo de ideação do guia foi necessário criar uma arquitetura para as informações colhidas, visando uma apresentação consistente e bem hierarquizada para facilitar o entendimento do leitor. A arquitetura da informação é o processo de organizar o conjunto de partes que formam um sistema. Na construção de um site, por exemplo, esse processo consiste em categorizar as informações de forma que elas se tornem compreensíveis e conectadas com o todo.

5.3.3.1. Divisão e nomeamento de seções

A partir da curadoria das informações coletadas e do mapa de interações foi possível categorizar o material em seções. Para criar e nomear essas seções foi feito um agrupamento das informações que tratavam de uma mesma área mais ampla dentro da comunicação. As seções criadas foram: Premissas, Rotina, Comunicação da equipe, Informações, Organização digital, Comunicação em texto, Comunicação no chat, Reuniões, Notificações e Ferramentas (Apêndice B, figura 1).

Na seção de premissas foram agrupadas as informações que dizem respeito a práticas essenciais para o bom funcionamento do trabalho remoto. Essa seção fornece uma base para que a comunicação interna dos colaboradores funcione adequadamente quando adaptada para o trabalho remoto.

A seção de rotina trata de questões relacionadas às rotinas de trabalho da empresa. Tanto no trabalho tradicional, quanto no remoto, é necessário existir uma rotina e combinados de comunicação pré estabelecidos pelos colaboradores, com o objetivo de manter todos alinhados sobre o trabalho que está sendo realizado.

A seção de comunicação da equipe fornece informações e boas práticas de como se comunicar de forma remota com os colaboradores. O trabalho remoto possui algumas especificidades, e a comunicação síncrona, que acontece em tempo real, não funciona tão bem, como no trabalho tradicional. Nessa seção se encontra uma forma de se comunicar que funciona melhor para o trabalho remoto, além de dicas e direcionamentos para os colaboradores colocarem em prática.

Na seção de informações foram disponibilizados materiais que auxiliam as equipes a fazerem a gestão de conhecimento dos seus projetos. Como no trabalho remoto as pessoas não estão no mesmo espaço físico, e os colaboradores não podem acionar uns aos outros a qualquer momento para saber de algo, as informações precisam ser claras, completas e de fácil acesso.

A seção de organização digital se propõe a auxiliar as equipes remotas na organização dos arquivos e informações da empresa, para que elas sejam de fácil acesso e permitam que cada colaborador seja autônomo, e possa seguir seu trabalho sem depender necessariamente de alguém.

Na seção de comunicação em texto foram agrupadas as informações que explicam porque o texto é a melhor forma de se comunicar remotamente. Como o texto permite um fácil acesso e busca das informações, ele é aconselhado a ser a principal forma de comunicação da equipe.

A seção de comunicação no chat traz um assunto que muitas vezes é exclusivo do trabalho remoto, uma vez que no presencial essa comunicação é feita diretamente entre os trabalhadores. A comunicação por chat é uma comunicação síncrona, que pode e deve ser usada no trabalho remoto, com algumas ressalvas.

A seção de reuniões trata de um dos maiores pontos de contato entre colaboradores. No trabalho tradicional as reuniões seguem um formato já bem estabelecido, mas no trabalho remoto é necessário fazer algumas adaptações para que elas continuem sendo produtivas e eficientes.

A seção de notificações traz outro assunto que é majoritariamente tratado no trabalho remoto, uma vez que as notificações são fruto das ferramentas de comunicação que a equipe utiliza. Essa seção traz algumas dicas para que o trabalhador remoto consiga lidar melhor com as notificações, de forma que ele não prejudique a produtividade por causa delas.

A última seção trata das ferramentas utilizadas no trabalho remoto. Enquanto no trabalho tradicional o espaço físico do escritório possui os recursos que os trabalhadores precisam, no modelo remoto é necessário criar um escritório virtual e depender de ferramentas para gerenciar projetos e se comunicar com outros colaboradores. Nessa seção estão as informações referentes a como utilizar as ferramentas disponíveis para auxiliar o trabalhador remoto.

5.3.4. Wireframes

Para auxiliar na criação do layout do guia foi utilizada a técnica de wireframes. O intuito dos wireframes é validar e estruturar ideias, por isso eles consistem em esboços simples de telas em que cores, fontes e ícones não são utilizados. Eles demonstram a arquitetura de como a interface final será, baseada em especificações estipuladas. Os elementos que entrarão no projeto são organizados e posicionados de forma muito simples, representando apenas o necessário.

Para o guia foi criado o wireframe das três telas principais, a tela de seção, de tópicos e de informações, que foram definidas a partir das separação do conteúdo nas seções. Tendo em vista que cada seção possui um número diverso de informações, o wireframe serviu para testar formas de dispor essas informações de maneira padronizada em todas as seções. O usuário começa pela tela de seção, e ao clicar em "saiba mais" ele é levado para a tela de tópicos, onde é possível explorar os tópicos da seção, e ao clicar em no "saiba mais" do tópico ele é levado para a página de informações daquele determinado tópico, para poder acessar o conteúdo.

FIGURA 1. Wireframe - Seções

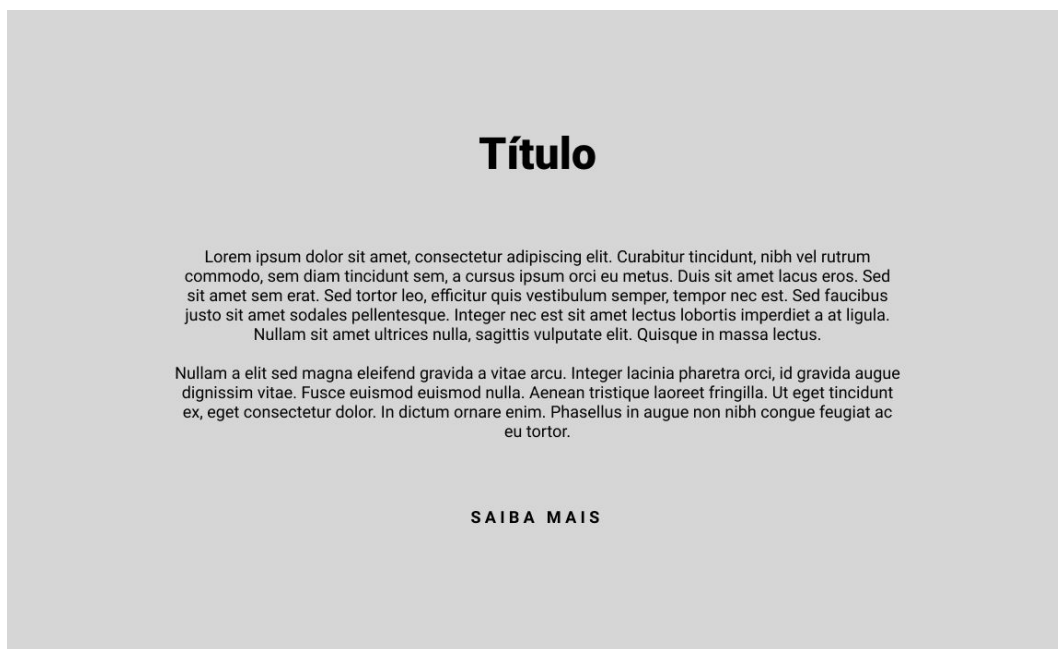


FIGURA 2. Wireframe - Tópicos



FIGURA 3. Wireframe - Informações



5.3.5. Projeto gráfico

O projeto gráfico desenvolvido para o guia foi construído com o objetivo de apresentar da melhor forma as informações coletadas. Após definir a arquitetura das informações e desenhar os wireframes, foi criado o projeto gráfico para nortear as decisões de design do produto. O projeto gráfico é o planejamento visual que define as características que uma peça gráfica vai possuir, isso é, ele propõe a identidade visual do produto.

5.3.5.1 Identidade Visual

Para a criação da identidade visual do guia foram realizadas pesquisas na internet e *benchmarks* (Anexo B, figura 1) com o intuito de compreender boas práticas e formatos já utilizados anteriormente em produtos semelhantes. Dessa forma, foi possível aproximar a linguagem visual do guia criado neste trabalho com outros semelhantes, facilitando assim o entendimento dos leitores.

As cores escolhidas foram três tons de rosa, três de azul e o amarelo. O intuito dessa escolha é trazer contraste e dinamismo para o produto, combinando cores quentes como o rosa e o amarelo com a frieza do azul. Para que o produto não ficasse sobrecarregado com as cores, foi utilizado em algumas das cores nos tons mais pastéis, de baixa saturação.

FIGURA 2. Paleta de cores



As tipografias utilizadas são a Roboto Slab para títulos, a Roboto Mono e a Roboto para textos. As três famílias tipográficas foram desenvolvidas pelo designer Christian Robertson, sendo a Roboto Slab e a Roboto Mono serifadas, e apesar de possuírem estilos diferentes, funcionam muito bem juntas. A proximidade da altura, eixo e forma do tipo deixam a composição tipográfica harmônica. A escolha das tipografias foi baseada no público

alvo do guia, que são pessoas que trabalham diretamente com tecnologia ou utilizam dela como ferramenta. As fontes mono-espaçadas são associadas a máquinas de escrever, e, atualmente, são comumente utilizadas por ferramentas de construção de código, o que ajuda na associação da tipografia com a tecnologia.

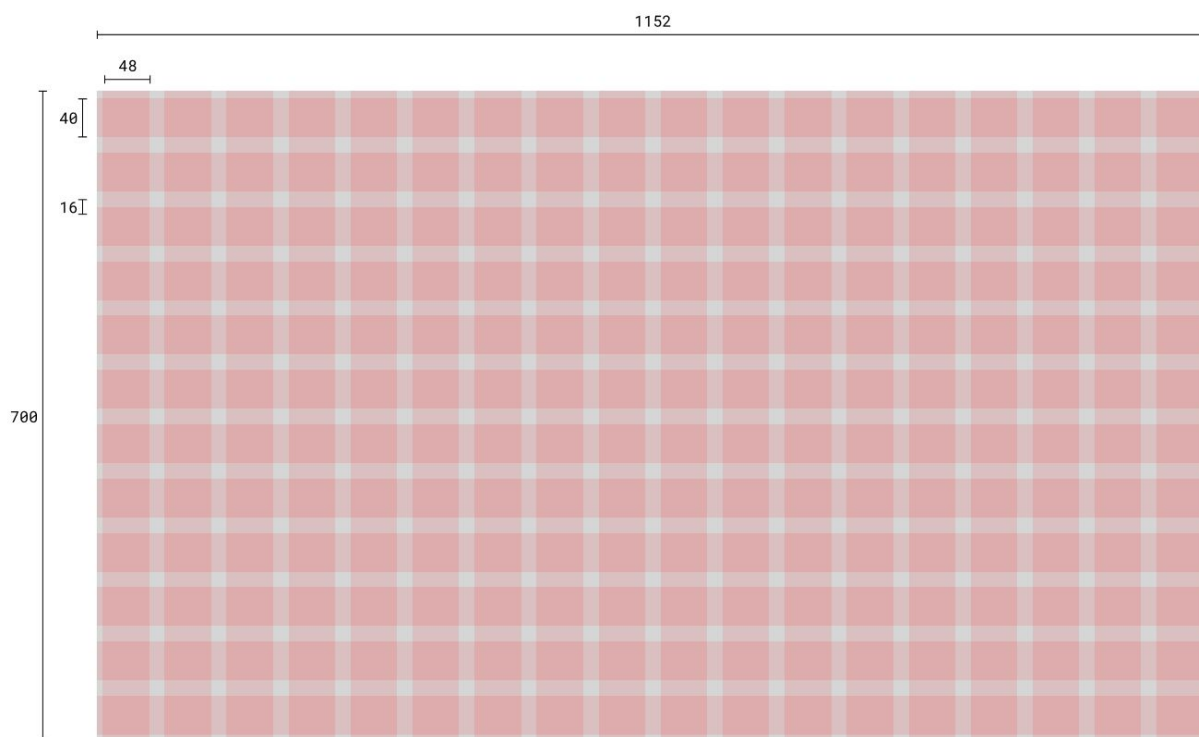
FIGURA 3. Tipografias



O grid criado se baseou no sistema de 8 pontos divulgado pela equipe de design do Google com o Material.io¹⁰. O sistema de 8 pontos consiste em construir um grid que tudo seja divisível por 8, ou 4 e 2 caso necessário, para que exista uma consistência nos tamanhos, espaçamentos e escalas. O grid criado para o guia foi baseado em 12 linhas e 18 colunas com o *gutter* de 16. Dessa forma o layout ficou bem modular e manejável, seguindo sempre o sistema de 8 pontos.

¹⁰ Disponível em: < <https://material.io> >. Acesso em: 01/12/2020.

FIGURA 4. Grid



5.4. Experiência do usuário do guia

Tendo em vista que o formato escolhido foi o *site*, foi realizada uma pesquisa de usabilidade *web* com o intuito de criar um produto de fácil utilização por seus usuários. Os livros "Introdução e boas práticas de UX design" do autor Fabricio Teixeira e "Não me faça pensar, atualizado" do Steve Krug são considerados como primordiais por comunidades de *designers* de interface, e foram consultados na criação do trabalho.

Usabilidade é um termo usado para definir a facilidade com que as pessoas podem utilizar uma ferramenta ou objeto para realizarem uma tarefa. No campo de *Human-Computer Interaction* e *User Experience*, usabilidade normalmente se refere à simplicidade e facilidade com que uma interface (site, aplicativo, programa de computador, game etc.) pode ser utilizada. (TEIXEIRA, 2014. p. 69)

UX Design, ou Experiência do Usuário, é a disciplina que se propõe a pensar questões sobre usabilidade *web*, e influencia diversas decisões na criação de um produto digital. A experiência do usuário é pensada desde de a ideação do produto, se propondo a resolver problemas reais e factíveis, até na criação da interface, levando em consideração quais decisões de design serão melhores para o usuário do produto. O trabalho do *UX Designer* não acaba quando o produto é lançado, uma vez que de acordo com o uso do produtos, novos problemas podem surgir e a experiência deve estar em constante evolução.

De acordo com Whitney Hess, citada por Fabrício Teixeira (2014, p. 2) “ UX se trata sobre definir o problema que precisa ser resolvido (o porquê), definir para quem esse problema precisa ser resolvido (o quem), e definir o caminho que deve ser percorrido para resolvê-lo (o como).”.

A criação do guia começou uma pesquisa sobre problemas enfrentados por trabalhadores remotos, para que fosse criado uma solução para um problema real, seguindo as premissas do *UX Design*. E após a definição do problema a ser tratado, toda a estrutura e navegação foram projetadas com uma boa usabilidade, levando em consideração o que o usuário espera de uma interação com uma interface, o que envolve a hierarquia das informações, o uso intuitivo da interface e a fácil mobilidade entre as seções.

Pensando também na experiência do usuário, o projeto de navegação do guia foi desenvolvido propondo guiar o usuário através das informações. Um dos problemas da *internet* é o excesso de informações disponíveis, que pode gerar confusão e sobrecarga para o usuário. Por esse motivo, as informações do guia foram separadas por seções, que levam o usuário a descobrir as informações aos poucos, evitando o excesso de conteúdo na mesma tela.

Link de acesso do guia¹¹: <https://cutt.ly/guia-de-comunicacao-interna-para-equipes-remotas>

¹¹ As telas do Guia de Comunicação Interna para Equipes Remotas também estão disponíveis no Apêndice C deste trabalho.

FIGURA 5. Tela de capa



FIGURA 6. Tela de seção



FIGURA 7. Tela de tópicos



FIGURA 8. Tela de informações



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho remoto já é uma realidade para diversas equipes, e com o avanço da Covid-19, ele se tornou o principal modelo de trabalho de muitas empresas. Apesar de trazer muitos benefícios para os envolvidos, a modalidade remota ainda possui uma série de desafios a serem superados. Atualmente já existem produtos e ferramentas voltados para esse nicho, e no futuro é possível que cada vez mais desafios sejam sanados pela tecnologia em constante evolução.

Entre os benefícios do trabalho remoto se encontram a flexibilidade de horário e de localização, a maior autonomia dos colaboradores, o aumento do engajamento, entre outros. A modalidade, de forma geral, propõe mais liberdade para os trabalhadores, possibilitando que o trabalho seja realizado de qualquer lugar, uma vez que o trabalhador possui todas informações necessárias e é capaz de se comunicar com sua equipe de forma virtual.

Por outro lado, as dificuldades enfrentadas pelas equipes remotas atualmente podem ser divididas entre estrutural e cultural. Dentro das dificuldades estruturais estão os problemas que dizem respeito à questões de recursos e ferramentas, isto é, todas as dificuldades que organização que um escritório virtual pode trazer. Esses problemas podem ser facilmente resolvidos por diversas ferramentas já disponíveis no mercado. Já os desafios culturais consistem nas rotinas e premissas das empresas, e não são tão facilmente solucionados. Adotar uma cultura que priorize o trabalhador remoto, que pratique a comunicação assíncrona e que crie novos hábitos entre os colaboradores, como o gerenciamento de tempo e energia, por exemplo, são algumas ações que podem demorar um tempo para se concretizar.

Algumas empresas já demonstraram o interesse de seguir com a modalidade remota, mesmo que parcialmente, após o fim da pandemia do Covid-19, por perceber os diversos benefícios que ele traz. Mas, como muitas dessas empresas não tiveram o tempo necessário de se preparar para essa transição do escritório físico para o virtual, foi também criada uma resistência quanto à modalidade, uma vez que o trabalho remoto possui desafios que se tornam maiores sem uma devida preparação dos trabalhadores.

A pandemia do Covid-19, pela lente do trabalho remoto, foi muito eficiente para abrir campo e possibilidade para a modalidade. Apesar do estresse causado pela mudança

repentina, além do próprio isolamento social, o fato de empresas de diversos setores terem aderido ao trabalho remoto possibilitou que a modalidade se tornasse mais conhecida e popular. Além disso, com a grande transição de empresas para o remoto foi possível também trazer à luz alguns problemas que poderão ser analisados e solucionados futuramente.

A comunicação interna é um dos problemas do trabalho remoto que se encaixa tanto na categoria estrutural, quanto na categoria cultural, e se tornou ainda mais latente com a grande adoção das empresas ao trabalho remoto. A comunicação interna remota depende de tanto de ferramentas quanto da cultura estabelecida na empresa. É necessário que os funcionários mudem sua mentalidade sobre a forma de se comunicar, e que as ferramentas sejam apenas base para que a comunicação aconteça. Além disso, a comunicação interna é uma parte crucial e pertinente da Comunicação Organizacional, uma vez que a comunicação do time é base para o bom funcionamento da organização.

Muitos dos pilares e rituais do trabalho remoto podem ser aplicados ao trabalho tradicional, como, por exemplo, a documentação de informação, a transparência de processos e o não interrompimento dos colegas de trabalho. Isso pode indicar que muitos dos problemas de comunicação enfrentados por trabalhadores remotos na verdade são problemas de comunicação que já estão presentes no trabalho tradicional, mas que só se tornam latentes quando a equipe passa a ser distribuída.

A modalidade remota de trabalho ainda é muito nova quando comparada à história da evolução do trabalho na sociedade, e por isso, ainda não é possível afirmar que ela já esteja bem estabelecida. Apesar do crescimento da popularidade do trabalho remoto entre os trabalhadores e empresas, ele ainda deve sofrer algumas modificações de formato e premissas nos próximos anos. Por isso, é necessário fazer um estudo contínuo da modalidade, com o intuito de compreender seus reais benefícios, malefícios e consequências para a sociedade.

Quanto ao guia criado por este trabalho, é importante ressaltar que ele se encontra no estágio de protótipo, uma vez que ele não foi submetido a testes de usabilidade que podem identificar gargalos de navegação para serem ajustados antes do guia ser disponibilizado para o público. O ideal do processo *Double Diamond* é que o produto digital passe pelos diamantes repetidas vezes, para que ele possa ser aprimorado cada vez mais.

O intuito deste trabalho acadêmico foi passar pelo processo completo do *Double Diamond* uma vez, para compreensão de todas as etapas, tendo em mente que o produto não estaria finalizado no final do processo, mas sim em fase de protótipo, o que abre a

possibilidade para que o guia entre novamente nos diamantes e possa ser refinado a partir desse estágio.

7. BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. 2ª edição. São Paulo: Boitempo, 2009.

CRARY, Jonathan. **24/7: capitalismo tardio e os fins do sono**. Tradução: Joaquim Toledo Jr. São Paulo: Abu Editora LTDA-ME, 2016.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University press, 2010.

FRIED, Jason; HANSSON, David Heinemeier. **Remote: Office not required**. Nova York: Penguin Random House, 2013.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2. São Paulo: Saraiva. 2009. p. 7-31

IDEO.org. **Field Guide to human-centered design**. Canadá: IDEO.org. 2015.

KRUG, Steve. **Não me faça pensar: Atualizado**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-77.

STUMPF, Ida Regina C. et al. Pesquisa bibliográfica. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, v. 1, p. 51-61, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v.1. São Paulo: Saraiva. 2009. p. 7-28.

PADILHA, Ana Luiza. **Vida em fluxo: Nomadismo digital como forma de ser e estar na contemporaneidade**. Monografia (Graduação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação. 2019.

TEIXEIRA, Fabrício. **Introdução e boas práticas de UX design**. São Paulo: Casa do Código. 2014.

8. SITES CONSULTADOS

BASECAMP. **The Basecamp Guide to Internal Communication**. Disponível em: <<https://basecamp.com/guides/how-we-communicate>>. Acesso em: 01/12/2020.

BUFFER. **State of Remote Work 2019**. Disponível em: <<https://buffer.com/state-of-remote-work-2019#>>. Acesso em: 01/12/2020.

BUFFER. **State of Remote Work 2020**. Disponível em: <<https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>>. Acesso em: 01/12/2020.

GITLAB. **The Remote Work Report by GitLab: The Future of Work is Remote**. Disponível em: <<https://page.gitlab.com/rs/194-VVC-221/images/the-remote-work-report-by-gitlab.pdf>>. Acesso em: 01/12/2020.

GOOGLE, Design Team. **Material Design**. Disponível em: < <https://material.io> >. Acesso em: 01/12/2020.

HERING, Beth Braccio. **Remote Work Statistics: Shifting Norms and Expectations**. Disponível em: < <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/> >. Acesso em: 01/12/2020.

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia> >. Acesso em: 01/12/2020.

OFFICELESS. **Faça o trabalho remoto funcionar na sua equipe**. Disponível em: < <https://www.officeless.cc> >. Acesso em: 01/12/2020.

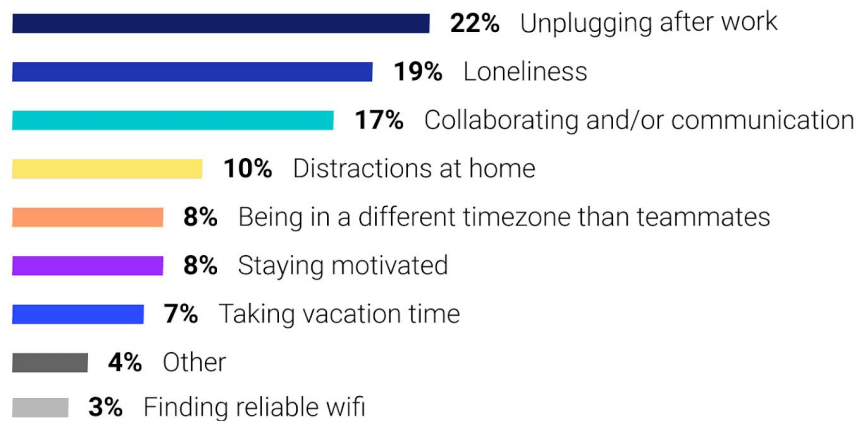
SENZ, Kristen. **How Much Will Remote Work Continue After the Pandemic?** Disponível em: < <https://hbswk.hbs.edu/item/how-much-will-remote-work-continue-after-the-pandemic> >. Acesso em: 01/12/2020.

SLACK. **Report: Remote work in the age of Covid-19**. Disponível em: < <https://slack.com/intl/pt-br/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus> >. Acesso em: 01/12/2020.

ANEXO A - PROBLEMAS ENFRENTADOS POR TRABALHADORES REMOTOS

FIGURA 1. State of Remote Work 2019

What's your biggest struggle with working remotely?

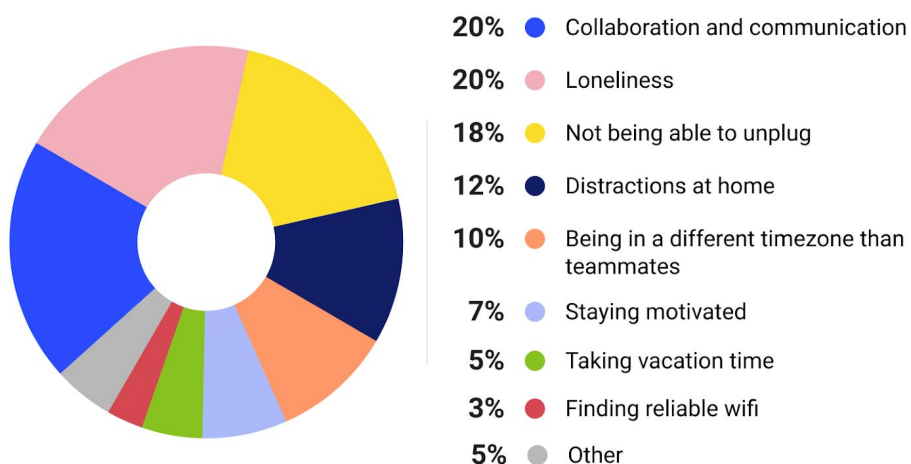


State of Remote Report / 2019
buffer.com/state-of-remote-2019



FIGURA 2. State of Remote Work 2020

What's your biggest struggle with working remotely?



State of Remote Report 2020
buffer.com/state-of-remote-2020



FIGURA 3. The Remote Work Report by GitLab: The Future of Work is Remote.

Challenges and feelings

It is no surprise that managing at-home distraction is one of the biggest challenges with working remotely. Collaboration with colleagues/clients and isolation are second and third biggest challenges.

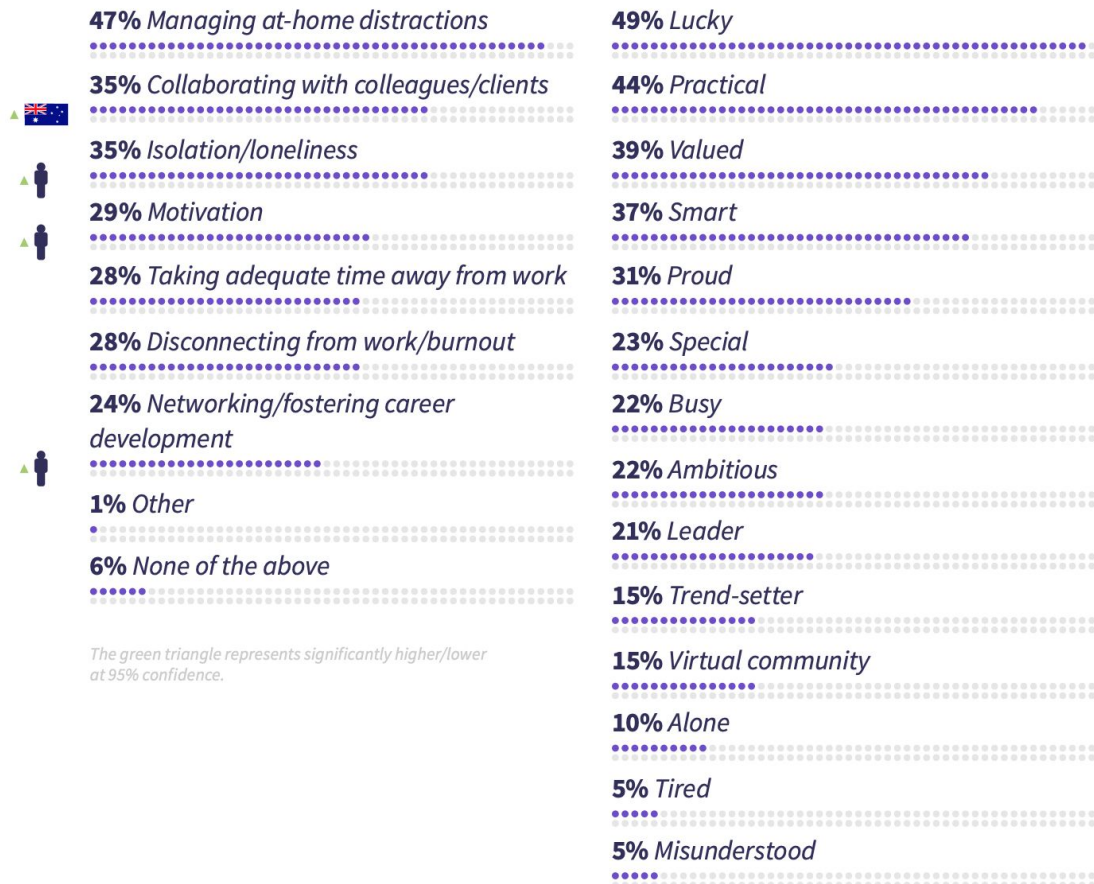
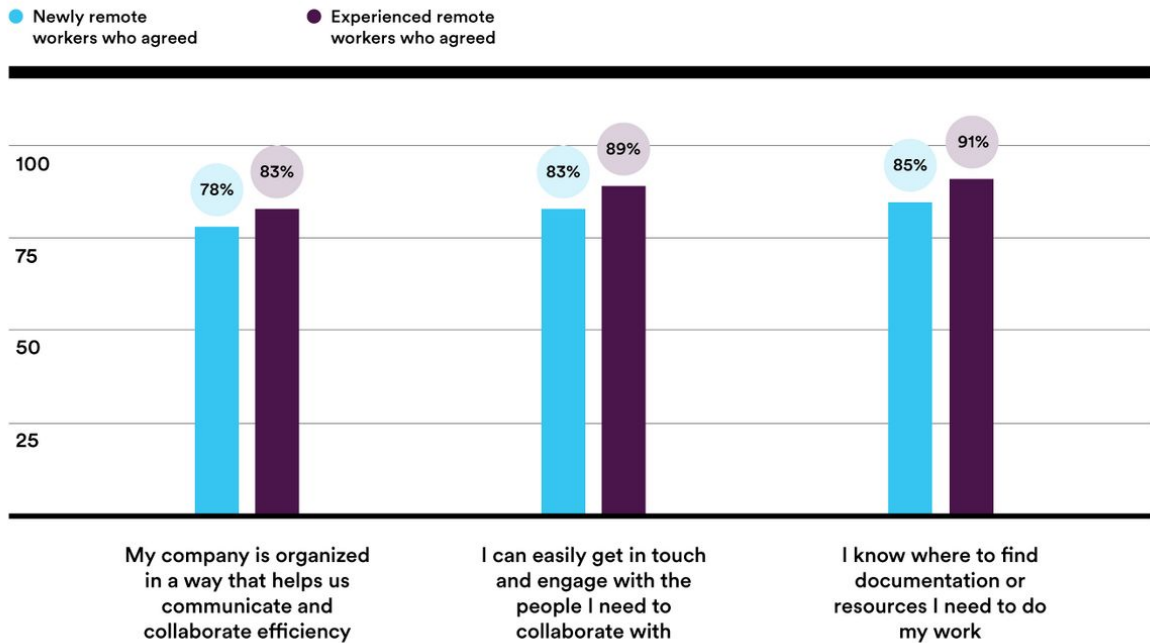


FIGURA 4. Report: Remote work in the age of Covid-19

Experienced vs. newly remote workers on the ease of communicating and finding information at work



ANEXO B - PESQUISAS DE IDENTIDADE VISUAL

FIGURA 1. Pesquisa de identidade visual

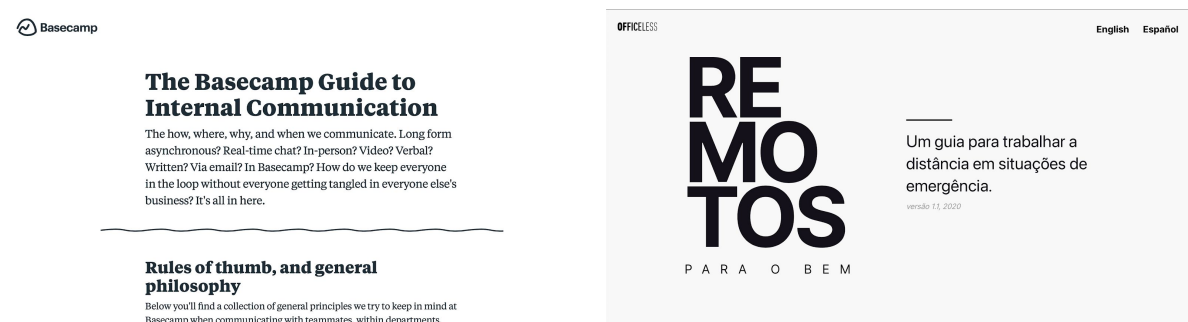
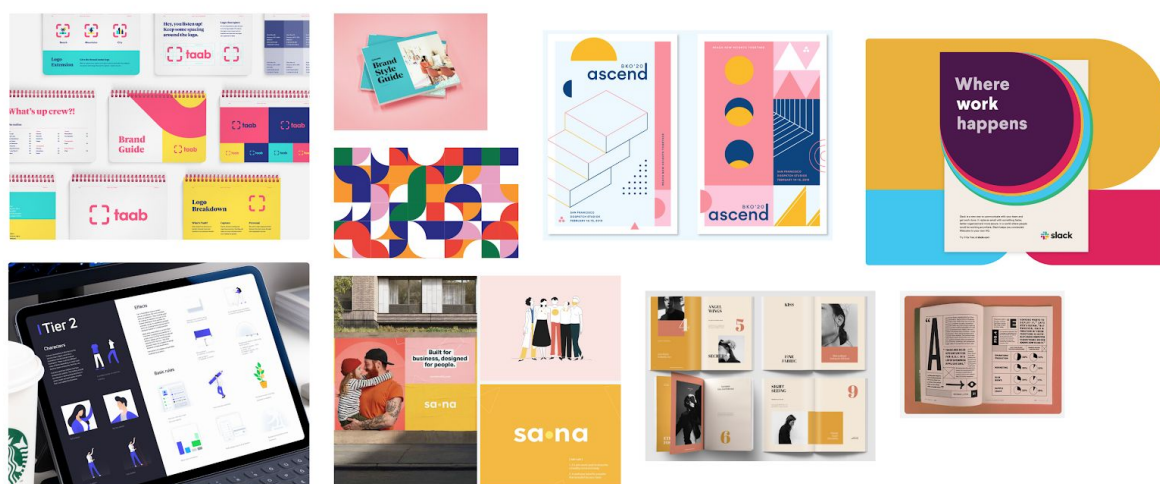


FIGURA 2. Moodboard



APÊNDICE A - MAPA DE INTERAÇÕES

FIGURA 1. Mapa de interações - Parte 1

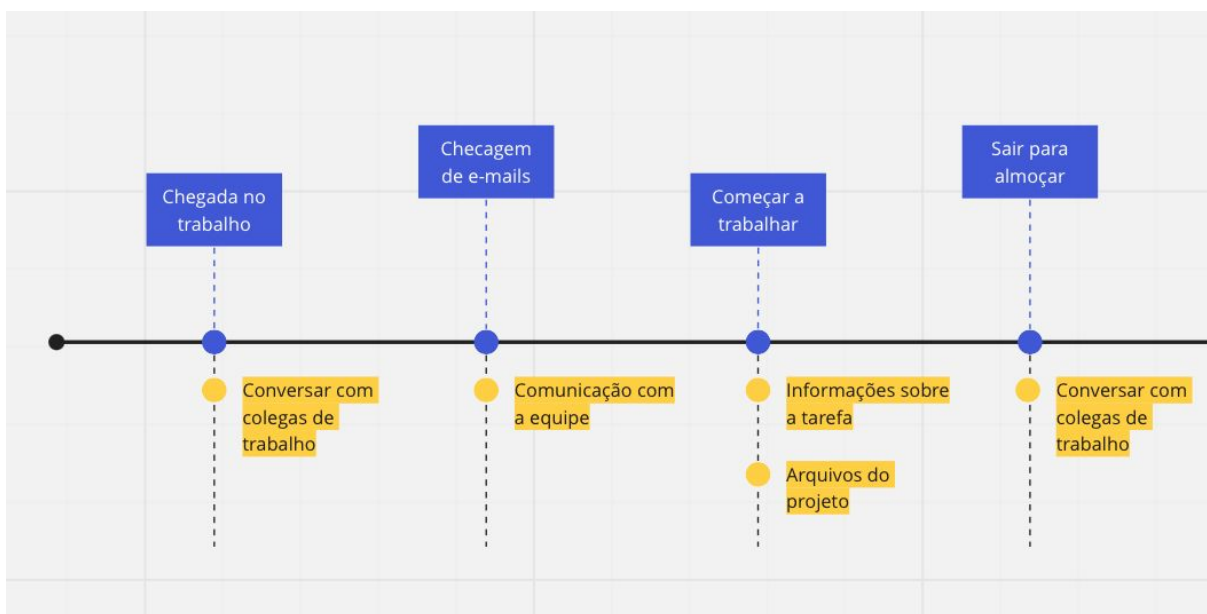
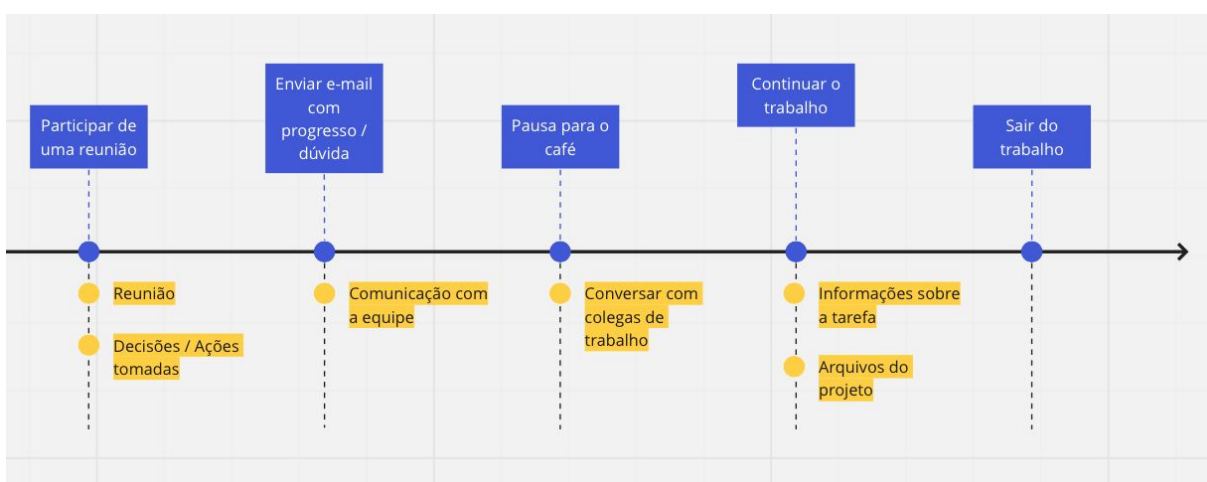
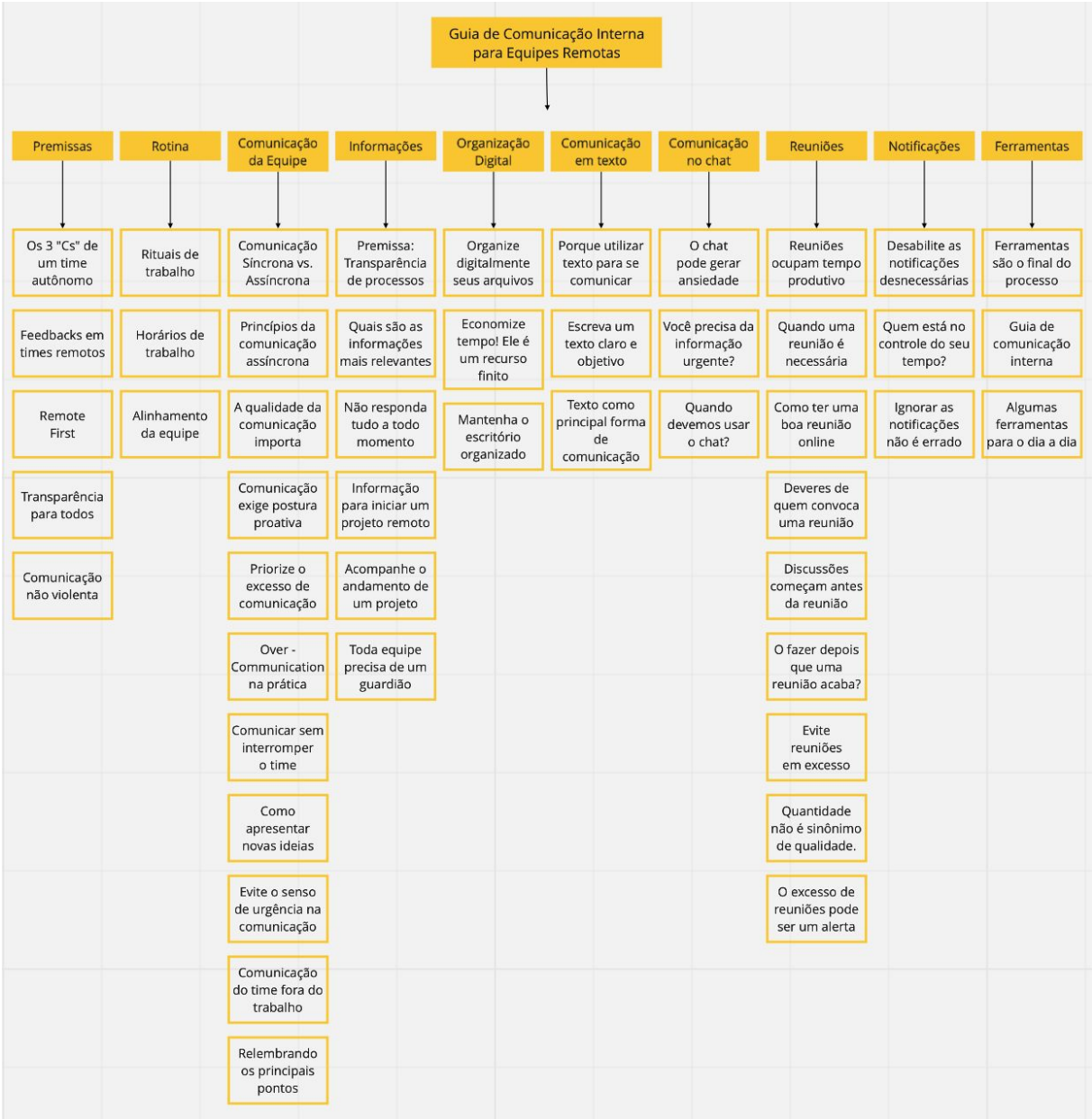


FIGURA 2. Mapa de interações - Parte 2



APÊNDICE B - MAPA DO SITE

FIGURA 1. Mapa de seções do site.



APÊNDICE C - TELAS DO GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA EQUIPES REMOTAS

FIGURA 1. Capa do guia.



FIGURA 2. Capa de seção: Premissas



FIGURA 3. Tópicos: Premissas - Parte 1



FIGURA 4. Tópicos: Premissas - Parte 2



FIGURA 5. Informações: Premissas - Os 3 "Cs" de um time autônomo



FIGURA 6. Informações: Premissas - Feedbacks em times remotos

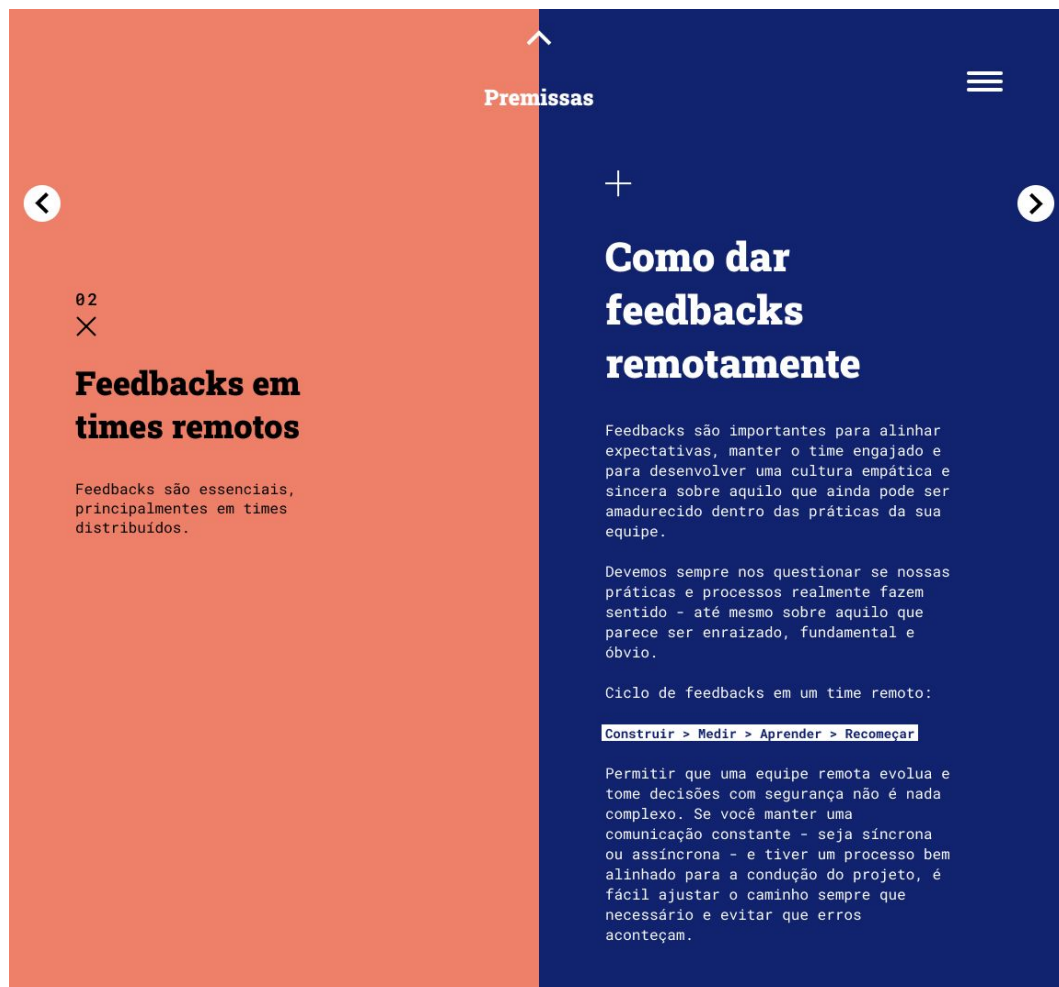


FIGURA 7. Informações: Premissas - Remote First



FIGURA 8. Informações: Premissas - Transparência para todos



FIGURA 9. Informações: Premissas - Comunicação não violenta



FIGURA 10. Capa de seção: Rotinas



FIGURA 11. Tópicos: Rotinas



FIGURA 12. Informações: Rotinas - Rituais de trabalho



FIGURA 13. Informações: Rotinas - Horários de trabalho



FIGURA 14. Informações: Rotinas - Alinhamento da equipe



FIGURA 15. Capa de seção: Comunicação da equipe



FIGURA 16. Tópicos: Comunicação da equipe - Parte 1



FIGURA 17. Tópicos: Comunicação da equipe - Parte 2



FIGURA 18. Tópicos: Comunicação da equipe - Parte 3



FIGURA 19. Tópicos: Comunicação da equipe - Parte 4



FIGURA 20. Informações: Comunicação da Equipe - Comunicação síncrona vs. assíncrona

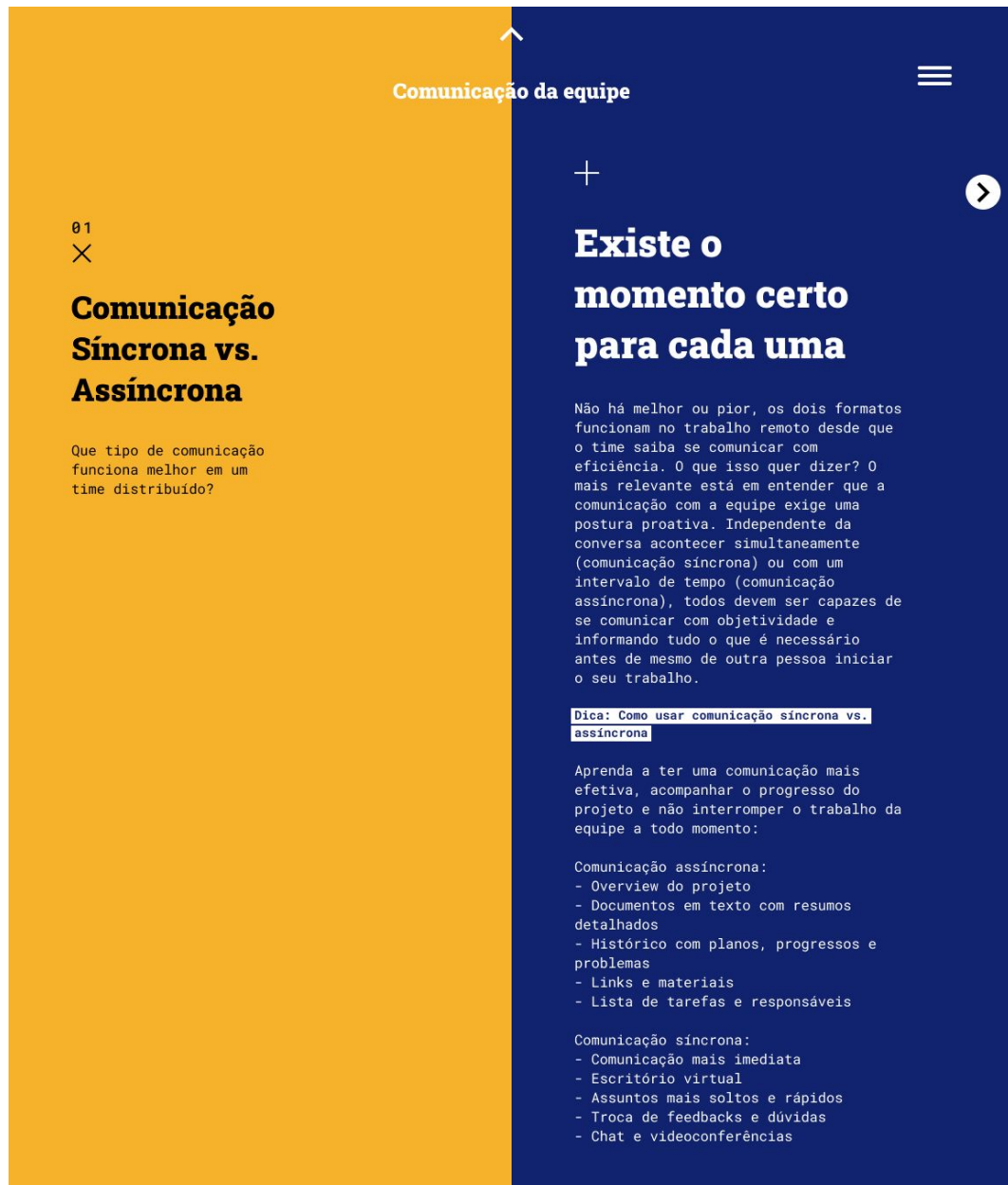


FIGURA 21. Informações: Comunicação da Equipe - Princípios da comunicação assíncrona



FIGURA 22. Informações: Comunicação da Equipe - A qualidade da comunicação importa



FIGURA 23. Informações: Comunicação da Equipe -



FIGURA 24. Informações: Comunicação da Equipe - Priorize o excesso de comunicação



FIGURA 25. Informações: Comunicação da Equipe - Over-communication na prática



FIGURA 26. Informações: Comunicação da Equipe - Comunicar sem interromper o time



FIGURA 27. Informações: Comunicação da Equipe - Como apresentar novas ideias

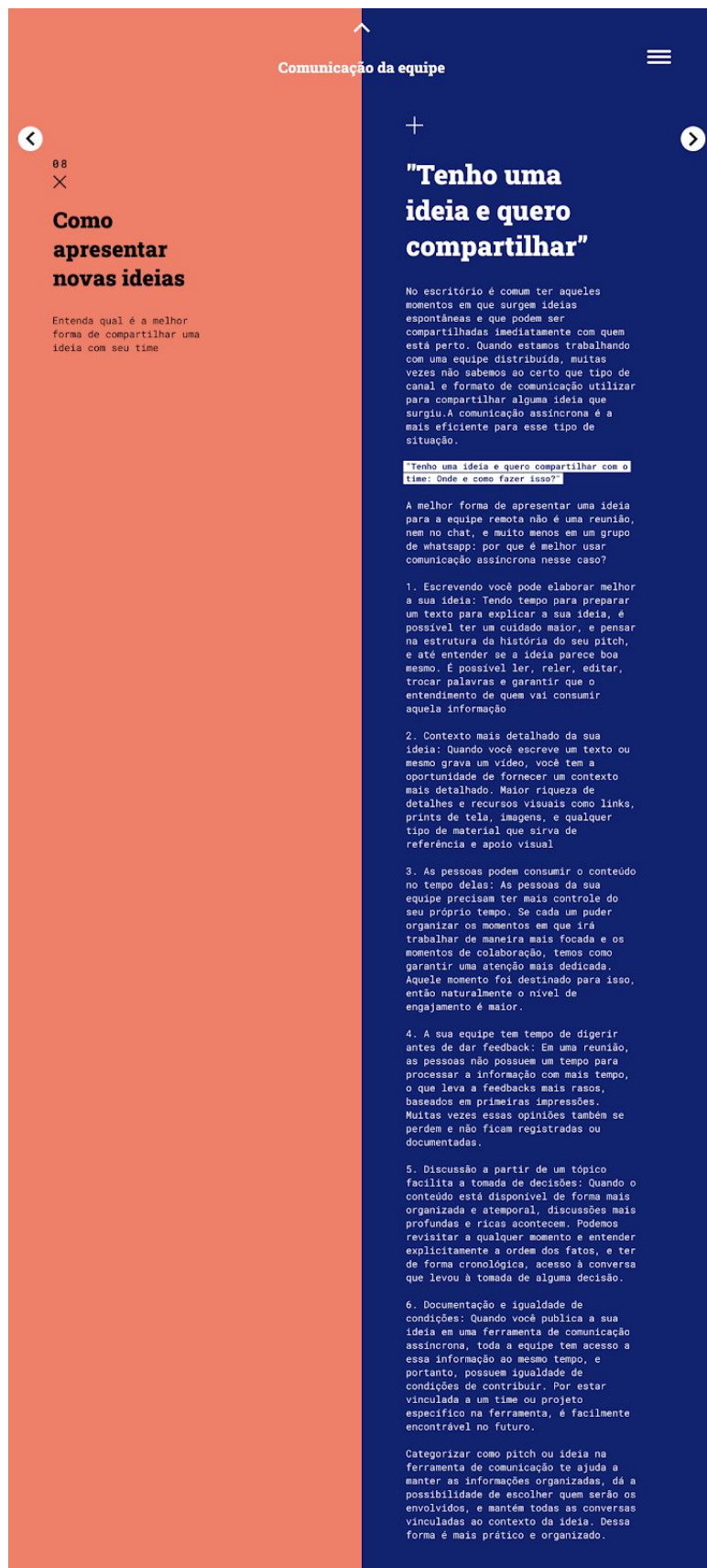


FIGURA 28. Informações: Comunicação da Equipe - Evite o senso de urgência

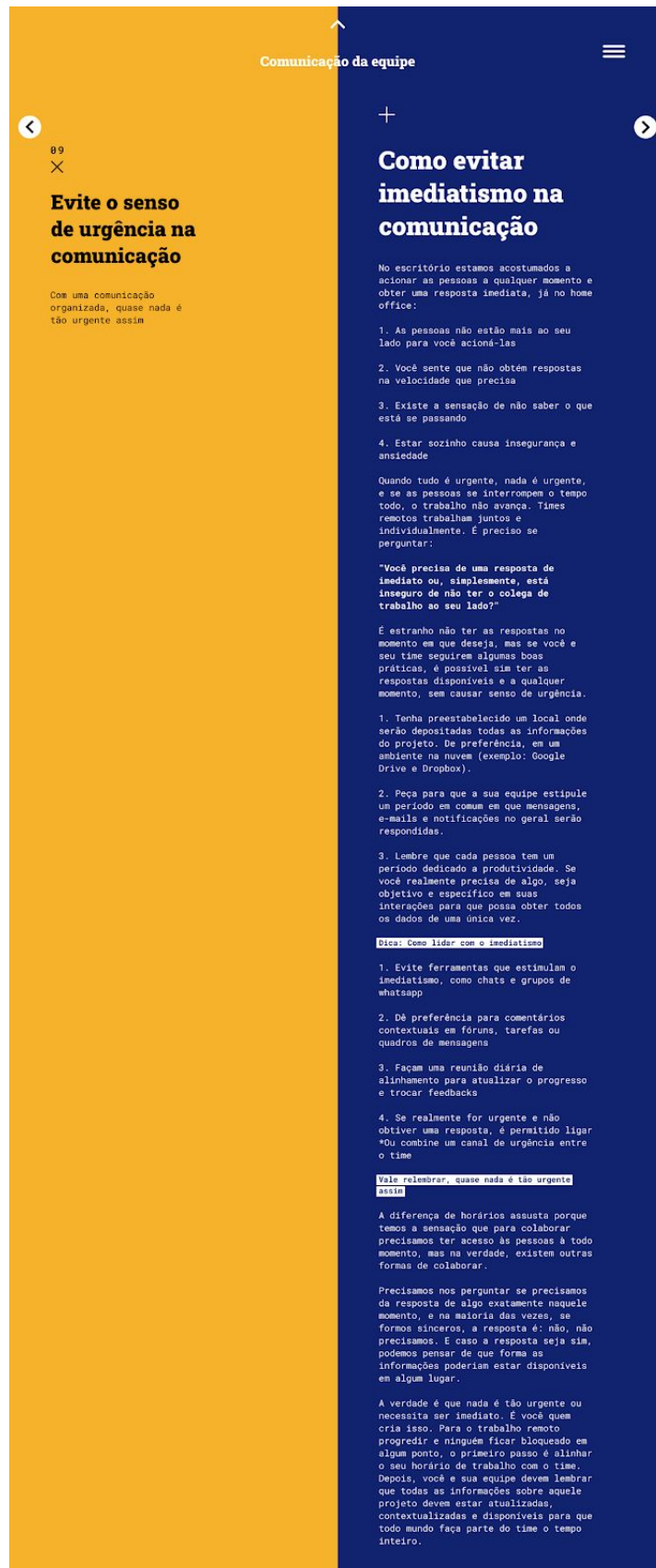


FIGURA 29. Informações: Comunicação da Equipe - Comunicação do time fora do trabalho



FIGURA 30. Informações: Comunicação da Equipe - Relembrando os principais pontos



FIGURA 31. Capa de seção: Informações



FIGURA 32. Tópicos: Informações - Parte 1



FIGURA 33. Tópicos: Informações - Parte 2



FIGURA 34. Informações: Informações - Premissa: Transparência de processos



FIGURA 35. Informações: Informações - Quais são as informações mais relevantes



FIGURA 36. Informações: Informações - Não responda tudo a todo momento



FIGURA 37. Informações: Informações - Informações para iniciar um projeto remoto



FIGURA 38. Informações: Informações - Acompanhe o andamento de um projeto



FIGURA 39. Informações: Informações - Toda equipe precisa de um guardião



FIGURA 40. Capa de seção: Organização digital



FIGURA 41. Tópicos: Organização digital



FIGURA 42. Informações: Organização digital - Organize digitalmente seus arquivos



FIGURA 43. Informações: Organização digital - Economize tempo! Ele é um recurso finito



FIGURA 44. Informações: Organização digital - Mantenha o escritório organizado



FIGURA 45. Capa de seção: Comunicação em texto



FIGURA 46. Tópicos: Comunicação em texto



FIGURA 47. Informações: Comunicação em texto - Porque utilizar texto para se comunicar

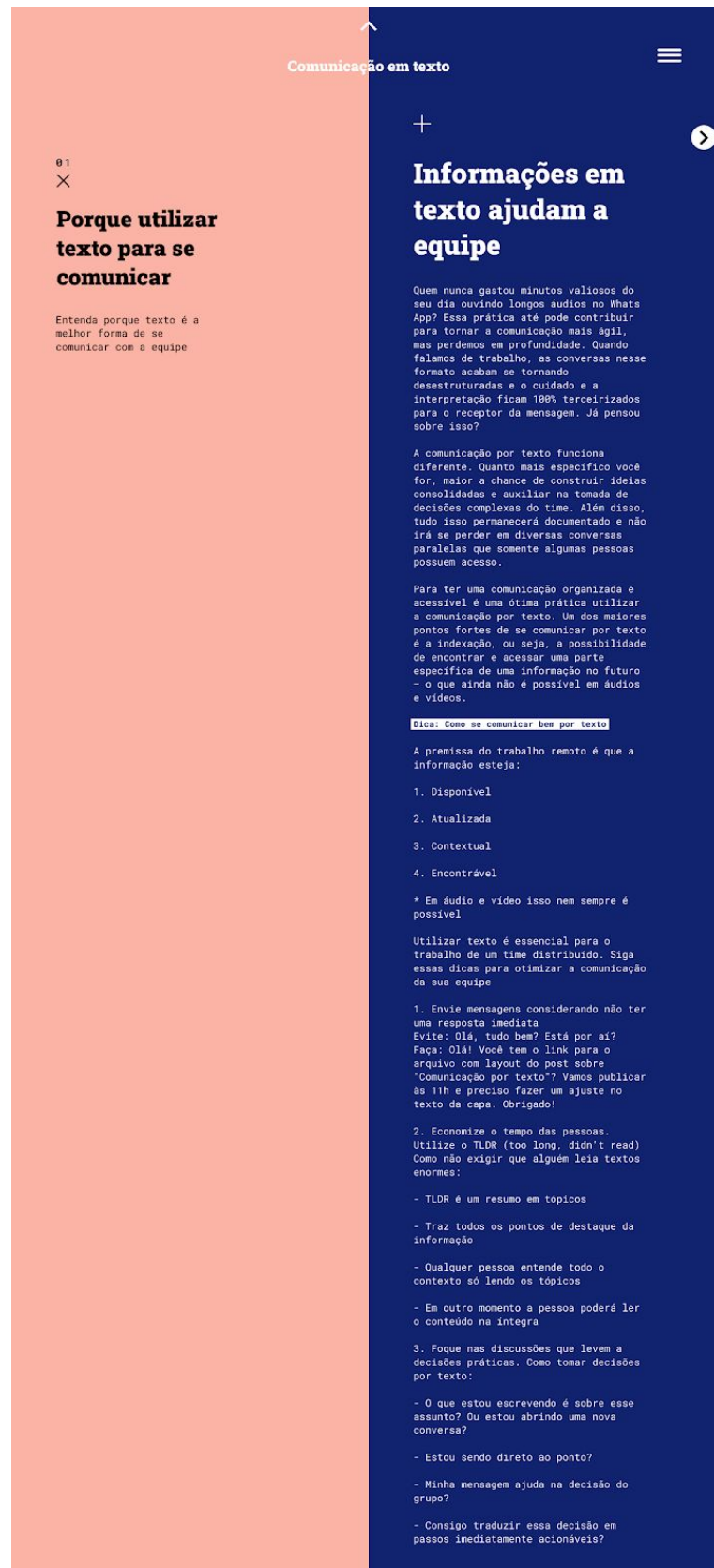


FIGURA 48. Informações: Comunicação em texto - Escreva um texto claro e objetivo



FIGURA 49. Informações: Comunicação em texto - Texto como a principal forma de comunicação



FIGURA 50. Capa de seção: Comunicação no chat



FIGURA 51. Tópicos: Comunicação no chat



FIGURA 52. Informações: Comunicação no chat - O chat pode gerar ansiedade



FIGURA 53. Informações: Comunicação no chat - Você precisa da informação urgente?



FIGURA 54. Informações: Comunicação no chat - Quando devemos usar o chat?

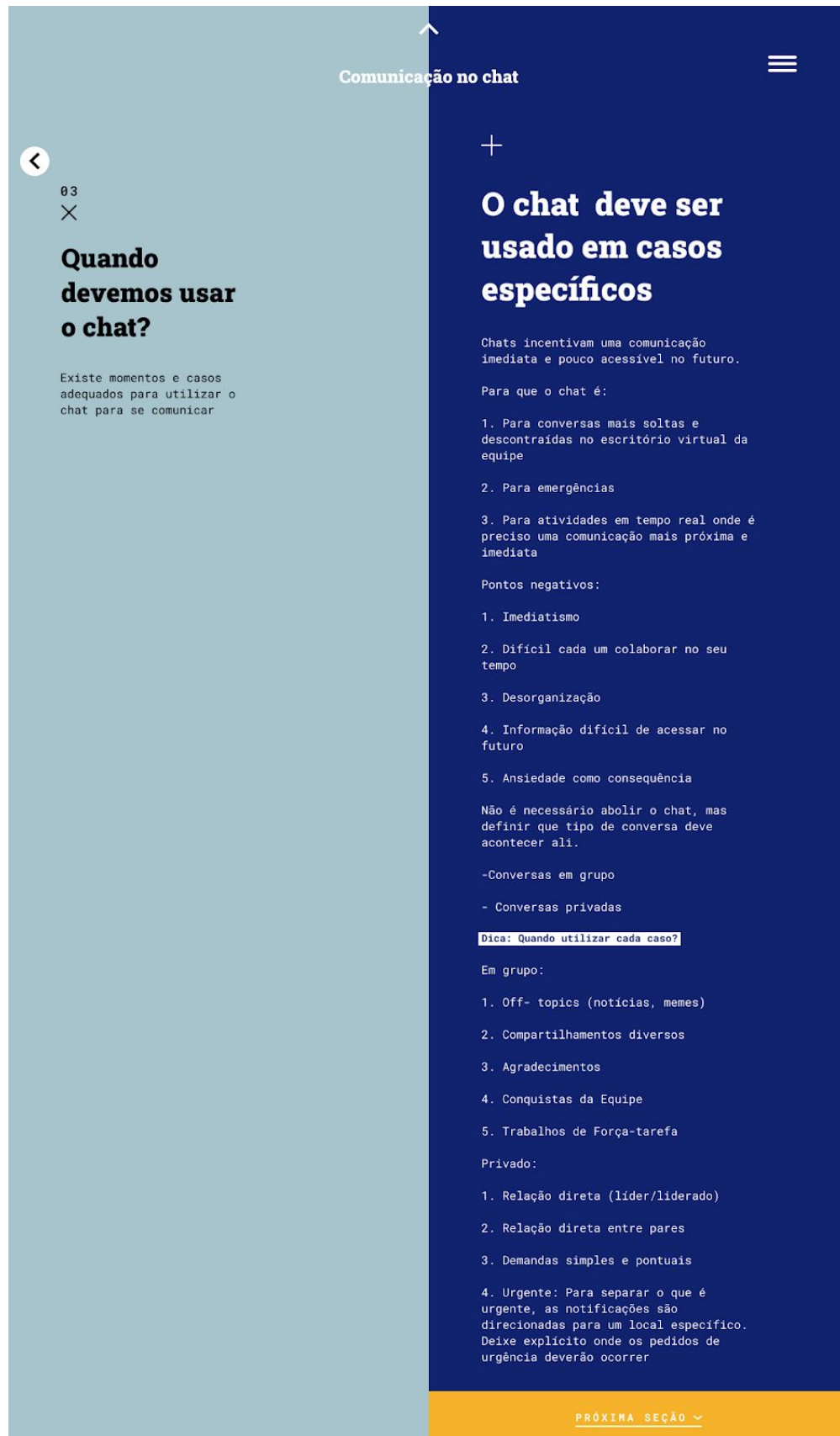


FIGURA 55. Capa de seção: Reuniões



FIGURA 56. Tópicos: Reuniões - Parte 1



FIGURA 57. Tópicos: Reuniões - Parte 2



FIGURA 58. Tópicos: Reuniões - Parte 3



FIGURA 59. Informações: Reuniões - Reuniões ocupam tempo produtivo



FIGURA 60. Informações: Reuniões - Quando uma reunião é necessária



FIGURA 61. Informações: Reuniões - Como ter uma boa reunião online



FIGURA 62. Informações: Reuniões - Deveres de quem convoca uma reunião



FIGURA 63. Informações: Reuniões - Discussões começam antes da reunião



FIGURA 64. Informações: Reuniões - O que fazer depois que uma reunião acaba?



FIGURA 65. Informações: Reuniões - Evite reuniões em excesso



FIGURA 66. Informações: Reuniões - Quantidade não é sinônimo de qualidade

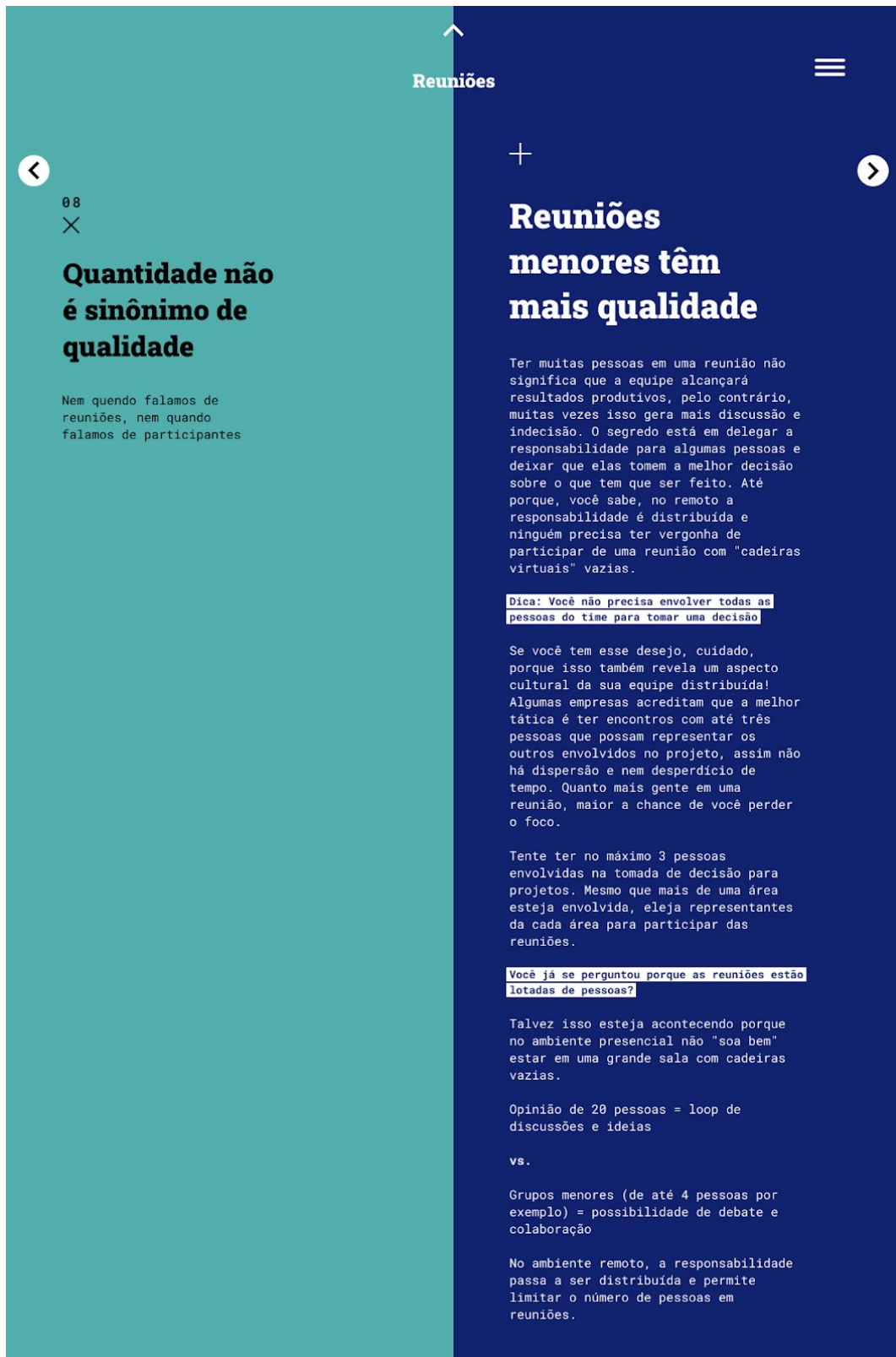


FIGURA 67. Informações: Reuniões - O excesso de reuniões pode ser um alerta

Reuniões

09

X

O excesso de reuniões pode ser um alerta

O excesso de controle traz o excesso de reuniões

+

Um time remoto requer confiança e autonomia

Quando existe um excesso e uma dependência de reuniões pode significar que não existem mecanismos de comunicação eficientes, que mantêm a comunicação e a confiança fluindo.

Às vezes as pessoas estão fazendo em um trabalho individual e focado, e o líder, por falta de confiança fica marcando e puxando várias reuniões, o que acaba atrapalhando o rendimento das pessoas, já que muitas vezes o horário da reunião estava destinado para um trabalho específico, e criando uma falsa sensação de estar por dentro de tudo.

Reuniões devem existir para manter todos conscientes de que estão todos ali e que vai ficar tudo bem, ter um momento de fala como se sente, mas depender de reuniões para acompanhar o progresso do trabalho é péssimo porque quando percebemos, o dia todo ficou ocupado com videoconferências, ficam todos exaustos e pouco trabalho produtivo foi realizado.

É um sinal de que o microgerenciamento está presente.

***Dica: Comunicação não verbal para reuniões**

Nunca custa lembrar que você não precisa interromper a todo momento quem está com a palavra em uma videoconferência. Simples gestos já dizem muita coisa!

👍 = concordo

👎 = não concordo

👉 = Quero falar

PRÓXIMA SEÇÃO ▾

FIGURA 68. Capa de seção: Notificações



FIGURA 69. Tópicos: Notificações



FIGURA 70. Informações: Notificações - Desabilite as notificações desnecessárias



FIGURA 71. Informações: Notificações - Quem está no controle do seu tempo?



FIGURA 72. Informações: Notificações - Ignorar as notificações não é errado



FIGURA 73. Capa de seção: Ferramentas



FIGURA 74. Tópicos: Ferramentas



FIGURA 75. Informações: Ferramentas - Ferramentas são o final do processo



FIGURA 76. Informações: Ferramentas - Guia de comunicação interna



FIGURA 77. Informações: Ferramentas - Algumas ferramentas para o dia a dia



FIGURA 78. Conclusão

